UDVIKLING

TIDSSKRIFT OM UDVIKLINGSHÆMMEDE

NR. 1, 1. KVARTAL 2003

UDVIKLING

TIDSSKRIFT OM UDVIKLINGSHÆMMEDE

ISSN 0905-7412

Abonnement - kursussekretariat og information:

Udvikling
Sekretariatet
Ladegårdsgade 44-46, 5610 Assens
Telefon 64 71 59 93
Fax 64 71 59 92
E-mail: udvikling@nypost.dk
Abonnement 2002 - fire tidsskrifter
Pris: 375,- kr. inkl. moms

Redaktion:

Udvikling,
Falkensteenvej 1A, Gerlev, 4200 Slagelse
Redaktør Hans Christian Hansen
Hjemmeside: www.udvikl.dk

Lay-out og korrektur:

Hans Christian Hansen.

Redaktionsmedlemmer:

Hans Christian Hansen (ansvarshavende)
Vera Madsen
Helen Jørgensen
Lisbeth Bruus-Jensen
Henning Jahn
Jørn Foss
Michael Henriksen
Ib Poulsen

Oplag:

1400

Udgiver:

Foreningen UDVIKLING i samarbejde med Forstandergruppen.
Forretningsfører Henning Jahn
Haldager Mark Vej 22
4250 Fuglebjerg

Sats og tryk:

Jannerup Offset A/S, Slagelse.

Forsidebillede:

Forsideillustration "Dukkelise" er udført af Connie Pedersen, Projektværkstedet, Østerbro 4 C, st., 4200 Slagelse.

Tidsskriftet Udvikling udkommer fire gange årligt med artikler om arbejdet for udviklingshæmmede.

Udvikling blev startet i 1990 som et forsøg på at få lidt mere gang i erfaringsudvekslingen om det praktiske pædagogiske arbejde for udviklingshæmmede og interessen viste sig så stor at der var basis for at fortsætte tidsskriftet.

Artikler fra dig modtages med glæde og gerne med masser af illustrationer. Artikler bedes sendt til redaktionen i en papirudgave og på diskette. Teksten skal være Word og indskrevet i ensartet skrifttype og størrelse, for det letter arbejdet, når vi skal lave lay-out.

Fotos, der fremsendes sammen med artikler, skal være originalbilleder på fotopapir, og illustrationer bedes ligeledes leveret i originaludgave.

Send straks din artikel til:

Udvikling
Falkensteenvej 1A, Gerlev, 4200 Slagelse

Besøg også vores hjemmeside
www.udvikl.dk

UDVIKLING er dit blad,
så send dit indlæg.

Indhold

Ledelse som profession s. 4
Af Kurt Klaudi Klausen.

Du har den leder du fortjener eller har du? s. 6
Af Lars Nielsen og Mai-Britt Böhm.

Hvad gør gode ledere bedre? s. 9
Af Annemette Digmann.

Kundskaber i pædagogisk praksis s. 11
Af Bent Madsen.

FISH – en filosofi om arbejdsglæde s. 14
Af Hanne Zeltner.

Grundtakstsmodellen s. 15
Af Asbjørn Agerschou.

Storytelling s. 17
Af Svend-Erik Engh.

Ud med hovedpinen ind med latteren s. 20
Af Vibe Larsen.

IT giver bosted kvalitet s. 23
Af Michael Sandal.

Bosted-systemet i praksis s. 25
Af Michael Sandal.

Tre nye udgivelser s. 27
Af Thomas Gruber og Klaus Kyllingsbæk.

Helle for Helle s. 29
Af Hans Christian Hansen.

Appetitvækkeren s. 30
Af Hans Christian Hansen.

Ledelse som profession

Af Kurt Klaudi Klausen, professor ved Institut for Statskundskab og leder af Master of Public Management uddannelsen ved Syddansk Universitet.

De sidste to årtiers reformer af den offentlige sektor har sat decentralisering, mål- og rammestyring, frit valg og efterspørgselsstyring, kontrakt- og økonomistyring, strategisk ledelse, værdibaseret ledelse, vidensledelse, ny løn m.m. på programmet. Dermed sættes professionel ledelse på dagsordenen, også i det offentlige. Ledelse skal være en profession, men det er ikke ligegyldigt, hvordan den bliver det.

Ledelse sættes på dagsordenen ikke blot af regeringen og Folketinget - som oven i købet har haft den første folketingsdebat om emnet - den sættes også på dagsordenen af de store faglige organisationer såsom DA, LO og Ledernes Hovedorganisation og de mange faglige organisationer såsom BUPL, DSR og Danmarks Skolelederforening. Endelig har problemstillingen om uddannelse af ledere fået mange uddannelsesinstitioner, som aldrig tidligere har interesseret sig herfor (endsige beskæftiget sig hermed undervisnings- og forskningsmæssigt), til at udbyde mere eller mindre velfunderede uddannelser.

Kravet om professionel ledelse bliver næppe mindre af igangværende reformarbejde vedr. bl.a. opgavefordeling mellem stat, amt og kommuner, den politiske og administrative inddeling, nye finansieringsformer m.v. De vil alle uanset udfaldet af reformarbejdet og de politiske processer omkring dem udløse krav om organisatoriske forandringer og organisationsudvikling. Det er lederne, der vil blive gjort ansvarlige for at gennemføre forandringerne på en konstruktiv og socialt forsvarlig måde, det kræver med andre ord professionel ledelse. Det afgørende er her, at der bliver tale om gode lederuddannelser, et spørgsmål er også hvem, der skal være lederne i fremtidens offentlige institutioner.

At der er brug for professionel ledelse betyder, efter min opfattelse, ikke, at lederposterne i institutionerne i det offentlige skal besættes med cand. merc.'er, økonomer, scient. pol.'er og jurister (af disse er det i øvrigt kun cand. merc. og scient. pol. der meriterer til ledelsesstillinger, de andre er fagspecialister, og mens cand. merc. retter sig mod det private, er det kun scient.pol., der retter sig mod det offentlige). Naturligvis vil der blive ansat flere akademikere på nogle poster - i særdeleshed i kommunerne, der ikke som i staten og amterne har haft en lang tradition for at ansætte akademikere. Men i de decentrale institutioner skal der være noget særligt, der taler for en sådan ansættelse, ellers drejer det sig om, at ledelsen klædes på til at kunne praktisere professionel ledelse.

Man kan definere en profession som en erhvervsgruppe, hvis praksis forudsætter specifikke kvalifikationer erhvervet gennem uddannelse og praktisk oplæring, og dokumenteret via eksamensbeviser og anbefalinger. Det betyder, at det er noget eksklusivt at tilhøre professionen - ikke enhver kan få lov til at kalde sig lærer, pædagog, sygeplejerske, jurist, ingeniør osv. Det interessante i denne sammenhæng er, at der ikke kræves autorisation for at kunne kalde sig leder, og det selv om man som leder har ansvaret for så sårbare og vigtige forhold som mennesker, og så begrænsede ressourcer som betroede midler. Derfor skal ikke blot ledelse men professionel ledelse på dagsordenen.

På den ene side er det nødvendigt, at ledelsen af medarbejdere der hver for sig tilhører en fagprofession selv har en indsigt i det som institutionen tager sig af - dvs. en eller anden faglig indsigt i hvad medarbejderne arbejder med - på den anden side er det afgørende, at ledelsen kan klare de ledelsesmæssige opgaver. Disse opgaver drejer sig i dag i vid udstrækning om andet og mere end faglig ledelse og sparring med medarbejderne - dette må i vid udstrækning delegeres som ansvar for eget arbejde, ansvar for andres (kollegers) arbejde og som noget, der udvikles i teams af medarbejdere, gennem feedback- og evalueringssystemer samt gennem løbende organisations- og kompetenceudvikling. I stedet drejer ledelsesopgaven sig om administration og

drift, om udvikling og tilpasning.

Det betyder, at den professionelle leder må evne at håndtere strategiske beslutninger, personaleudvikling, konfliktløsning, regnskaber og økonomistyring, forhandlingsrelationer og kommunikation internt såvel som eksternt. Det er ikke længere nok at være fagligt dygtig og anerkendt, for det man som leder har ansvaret for, er ikke det at udføre kerneopgaverne i institutionen (det har medarbejderne), ledelsesansvaret er at træffe overordnede strategiske beslutninger, tilrettelægge arbejdet og sikre at betingelserne er til stede for, at det kan udføres på betryggende vis. Som leder har man ansvaret for at den samlede institution udvikles og tilpasses i forhold til overordnede politikker, helhedsbetragtninger og nødvendige prioriteringer, man har ansvaret for medarbejdernes ve og vel, det organisatoriske og sociale miljø, man har ansvaret for at budgetterne overholdes m.m. Dette kræver alt sammen indsigter og færdigheder, som man ikke lærer gennem de primære uddannelser som (grupper af) medarbejdere har. Der skal med andre ord tilføres noget før ledere, der er fagprofessionelle, bliver professionelle ledere.

Med henblik på at gøre ledelse til en profession må de ledere, der nu har en primærfaglig uddannelse, tage sig en suppleringsuddannelse i ledelse. Disse lederuddannelser må med andre ord sikre, at lederne får en meget bred portefølge af ledelseskundskaber - det er ikke gjort med underdiscipliner såsom pædagogisk ledelse, læge- eller sygeplejefaglig ledelse og gymnasieledelse (for blot at nævne nogle af de mange steder, hvor man fejlagtigt tror, at det drejer sig om at give ledere en snæver og tunnelsyngenererende lederuddannelse).

I det private ved man godt, at det er de forsknings- og uddannelsesinstitutioner, som ved noget om

Kurt Klaudi Klausen er professor ved syddansk Universitet i Odense.

ledelse - fordi de har ansat medarbejdere der ved noget om det og beskæftiger sig dermed - der skal varetage uddannelsen heri, nemlig handelshøjskoler, samfundsvidenskabelige fakulteter ved universiteterne samt på lavere niveauer handelsskoler. Sådan er det ikke i det offentlige, og noget i den seneste udvikling på området, herunder lovgivning peger i den modsatte retning.

De, der har erfaringer med lederuddannelser møntet på den offentlige sektor er Den Kommunale Højskole (med sine Centre for Offentlig Kompetenceudvikling, der er et samarbejde mellem kommuner og amter om uddannelse), Danmarks Forvaltningshøjskole (som traditionelt har henvendt sig til statslige institutioner), samt Handelshøjskolen i København, RUC og Syddansk Universitet (hvor man har udbudt masteruddannelser i offentlig ledelse). Nu byder en lang række andre institutioner, heriblandt de såkaldte CVU'ere (Centre for Videregående Uddannelser) sig også til. De skal bl.a. overtage de diplomuddannelser i offentlig ledelse som Syddansk Universitet i et samarbejde med eksterne interessenter i amter og kommuner har udviklet over en årrække.

CVU'erne skal nu til at udvikle diplomlederuddannelser i det offentlige som følge af ny lovgivning, som påbyder dem at gøre det. Problemet er, at de kun har erfaringer med professionsspecifikke uddannelser, og ikke med den brede portefølje af fagområder, som tilsammen kan danne baggrund for professionelle lederuddannelser. CVU'erne, som er sammensat af tidligere lærer- og pædagogseminarier, sygeplejeskoler m.v., aner i dag ikke deres levende råd om hvordan de skal gribe sagen an, for de har jo ikke nogen tradition for at beskæftige sig med den lange række af fag, der skal indgå i en rigtig lederuddannelse - de råder ikke selv over den kompetence, som skal til for at udbyde uddannelserne og give kompetencen til studerende. Det er derfor også et paradoks, at regeringen og undervisningsministeriet insisterer på at lægge disse uddannelser ved CVU'erne.

Det er derfor en bitter-sød oplevelse når vi bevidner, at offentlig ledelse endelig bliver sat på dagsordenen, så der kan banes vej for professionel ledelse, samtidig med at man placerer diplomuddannelserne ved institutioner, som ikke har baggrunden for at kunne udbyde dem. Diplomuddannelser kan med fordel lægges i CVU'erne, når der er tale om funktionsspecialiserede uddannelser, men ikke når der er tale om lederuddannelser.

Problemstillingen svarer i øvrigt til den, der vedrører HD-uddannelserne (dvs. diplomuddannelser møntet på den private sektor). Her er det kun Civiløkonomerne og deres markante formand Bernt Johan Collet, som har kæmpet en kamp for at fastholde universitetsniveauet i uddannelserne. Hvis man følger ovennævnte logik på dette område, varer det ikke mange år før HD bliver lagt ud til handelsskolerne eller som i ovennævnte tilfælde til skoler som ingen erfaring har på det erhvervsøkonomiske område, og det vil være til skade både for uddannelserne og erhvervslivet - en devaluering. Sådan også når det drejer sig om det offentlige: lederuddannelser bør udbydes på det ønskede niveau af de uddannelsesinstitutioner, der har viden om og erfaringer med dette.

Du har den leder du fortjener - eller har du?

Af forstander Lars Nielsen Hulegården og forstander Mai-Britt Böhm, Kamager, Københavns Amt.

Denne artikel tager sit afsæt i et speciale, der blev udarbejdet i forbindelse med diplomuddannelse i ledelse i socialpædagogiske organisationer sommeren 2002. Specialet er opbygget omkring en empirisk undersøgelse af pædagogiske medarbejderes syn på god ledelse i Københavns Amt.

Som ledere af to amtskommunale botilbud for voksne med varig nedsat funktionsevne, har vi hver især gennem vores daglige ledelsesarbejde i stigende omfang skulle arbejde med en målrettet udvikling af hver vores organisation på mange forskelligartede områder. De to botilbud beskæftiger i alt ca. 140 fastansatte medarbejdere til sammen.

En vanskelig ledelsesmæssig opgave, hvor vores lederkvalifikationer sættes på en hård prøve i det krydsfelt hvor personale- forvaltnings- og tilbuddets interesser "støder" sammen. Vores opfattelse er dog, at opgaven kan løses, men at det kræver en øget fokus på ledelsesdelen, idet ledelsen står med et betydeligt ansvar for udvikling af organisationens opgaver og mål.

Vi oplever et øget pres fra medarbejderne, der stiller nye krav til ledelse. Disse krav går i stigende omfang på, at man ønsker større indflydelse på, hvilke opgaver der skal løses, hvordan de skal løses, og man ønsker at påtage sig et endnu større medansvar for udvikling af organisationen og dens tilbud som helhed.

Lederen årsag til fratrædelse

Udviklingen af de offentlige organisationer og indfrielsen af kravene/forventningerne til den offentlige sektor er op igennem ´90-erne i et stigende omfang blevet gjort til et spørgsmål om "god" ledelse. Fokus har bl.a. været rettet mod økonomi, brugertilfredshed, sygefravær, arbejdsmiljø, medarbejdertilfredshed, m.v.

Interessen for at beskæftige os med emnet "god ledelse" blev yderligere skærpet af, at vi i amtets personalepolitiske regnskab år 2000 (udsendt foråret 2001) kunne læse, at over en tredjedel af de fratrådte pædagogiske medarbejdere, der besvarede det udsendte spørgeskema, beskrev lederen som årsag til deres fratrædelse!

De enkelte tilbud gøres mere og mere selvstændige i forhold til økonomi, strategi og ledelse. Lederen vil derfor i stigende omfang skulle kunne håndtere "konflikter" mellem "økonomiløsninger", "pædagogikløsninger" og "personaleløsninger" samtidig med, at hun skal kunne styre/lede i forhold til de interessenter, der er aktører i feltet. Med andre ord kræver det, at man kan udvikle strategier, der kan fastholde målene og samtidig navigere i et konfliktfyldt farvand.

Lederrollen har således bevæget sig fra at være forudsigelig og delvist givet på forhånd til at skulle kunne håndtere foranderlighed og udviklingskrav i forhold til mange interessenter ofte med forskellige og nogle gange modsatrettede behov og ønsker.

Det pædagogiske område er heller ikke gået ram forbi, og begrebet "god" ledelse anvendes i stigende omfang, når man diskuterer forskellige spørgsmål i forhold til udviklingen af det pædagogiske fagområde. Medarbejderne har ofte en klar forestilling om, hvorvidt ledelsen er "god" eller "dårlig".

"God" ledelse defineres også af andre interessenter end medarbejderne. Det handler om lederens egne ledere og arbejdsgivere. Det handler om brugere og pårørende. Det handler om lederens kolleger og det handler om det offentlige rum fx politikere, medierne, faglige organisationer, interesseorganisationer m.v.

Samtidig præges udviklingen af en tendens til, at dele af ledelsesarbejdet i større og større udstrækning bliver gjort til en fælles opgave mellem ledelse og medarbejdere. Opgaver som fx udvikling af værdier, strategier, mål, m.v., som før var forbeholdt lederen at beskæftige sig med, bliver i stigende omfang et fælles ansvar for ledelse og medarbejdere i et samarbejde.

Den decentralisering der er gennemført fra stat til amt og kommuner, fra amt og kommuner ud til de lokale institutioner og sociale tilbud gennem de sidste 15 - 20 år synes nu at fortsætte med en yderligere decentralisering af den lokale ledelsesmæssige kompetence videre ud til medarbejderne i form af særlige funktioner, selvstyrende teams, projektarbejde m.v. En udvikling der bl.a. stimuleres af det nye decentrale lønsystem.

Lederen i krydspres

Det "ledelsesmæssige rum" synes således at være på vej ind i en helt ny udvikling, når man kigger på ledelse med historiske briller. Hvor ledelse før i tiden var præget af hierarkiske systemer, præges udviklingen i dag af flade strukturer, hvor der efterspørges "gode" ledere, der kan motivere, uddelegere og udvikle værdier i organisationen i samarbejde med medarbejderne. Lederen efterspørger nu medarbejdere, der er i stand til at påtage sig et medansvar for og i organisationen samt deltage aktivt i udviklingen af samme.

Selv om udviklingen synes at udviske de traditionelle ledelsesmæssige kompetencer, er der ingen tvivl om, at det i fremtiden vil være de ledere, der er i stand til at tiltrække ovennævnte medarbejdere, der vil opnå de bedste resultater, og som vil være bidragsydere til at skabe morgendagens lederprofiler i udmøntningen af en ny socialpolitik.

Lederen vil være afhængig af, hvorvidt det lykkes at tiltrække disse medarbejdere i forhold til at kunne følge med tidens udfordringer. Ikke kun set i et ledelsesmæssigt perspektiv, men også set i forhold til de opgaver, der skal løses i den konkrete organisation. I vores sektor bliver det bl.a. omdrejningspunktet at kunne yde en omsorg, der ikke bare handler om rene tæer og negle, men i lige så høj grad handler om at kunne give den enkelte bruger en individuel menneskelig omsorg, der bygger på etiske værdier.

Selv om det ikke er medarbejderne, der alene har krav på at formulere, hvad "god" ledelse er, så bliver deres holdning til ledelse ret afgørende for, hvorvidt lederen har succes med løsningen af organisationens opgaver.

Det bliver derfor afgørende for lederen, om hun er i stand til at give medarbejderne lige præcist det faglige og ledelsesmæssige med- og modspil, der gør, at de ønsker at arbejde i lige den organisation, hun leder. Det er derfor vigtigt, at hun ved, hvad det er medarbejderne efterspørger, når det handler om ledelse.

Forventningerne til ledelse og til lederen bliver mere og mere præcise, men ikke nødvendigvis mere sammenfaldende. Lederen skal skulle agere i dette forventningspres (krydspres), med flere modsatrettede forventninger. Forventningerne er forskellige ikke blot fra de forskellige interessenter, men også forskellige helt ned på det individuelle plan.

Brugere har ikke kun ensartede forventninger lige som medarbejderne heller ikke bare har én slags forventninger og forvaltningens forventninger er for den sags skyld heller ikke nødvendigvis entydige i deres indhold.

Lederens roller er mange i dette krydspres af forventninger, og lederen skal kunne lede forskelligt i forhold til ikke alene situationer men også personer. Medarbejderne efterspørger i undersøgelsen forskellige roller og holdninger til forskellige situationer. Lederens opgave bliver derfor at kunne navigere i dette farvand af forskellige forventninger med forskellige roller og holdninger.

Lederen skal være brobygger imellem medarbejdere og forvaltningen, når gabet mellem politiske og administrative løsninger og den socialpædagogiske praksis bliver for stor. Når de forskellige systemer tørner sammen. Når det "lille fællesskab" føler sig presset af det "store fællesskab" skal lederen agere sparringspartner ikke blot for medarbejderne, men også forvaltningen.

At kunne forstå at der er flere perspektiver i ledelsesarbejdet bliver et centralt anliggende for lederen, et værktøj, der ikke blot kan læres, men involverer hele hendes personlighed. Som medarbejderne udtrykte det: "At der er meget stor indføling". Lederens faglighed skal altså også udtrykkes via hendes personlighed. Lederen skal kunne formidle værdier, politikker, synliggøre kompetencerne hos den enkelte medarbejder, så de bringes i spil i opgaveløsningen. Hun skal selv være bærer af værdierne og leve efter dem så at sige, som de beskrev det i forvaltningen.

Når brugeren er utilfreds med den omsorg eller service vedkommende oplever at have fået, og som vedkommende mener at have krav på, skal lederen ind og være formidler af en løsning og kunne forstå situationen ud fra såvel et brugersynspunkt og som et medarbejdersynspunkt. Når forvaltningen er utilfreds med budgetstyringen, skal lederen kunne argumentere for nødvendigheden af at ressourceudnyttelsen ser ud som den gør, og også kunne argumentere for det i sin egen organisation, når ressourceforbruget skal ned.

God eller dårlig leder

Når en eller flere af ovenstående eksempler giver lederen problemer, eller opgaverne bliver vanskelige at overskue på grund af deres kompleksitet, har man så en dårlig leder? Eller når det lykkes, er man så en god leder? Svaret er både ja og nej.

God ledelse kan ikke reduceres til et spørgsmål om, at man indfrier forventningerne til de interessenter, der nu har rejst et problem, eller ønsker indfriet et eller flere behov. Indfrielsen af behov i en medarbejdergruppe er ikke nødvendigvis lig med indfrielse af behovene hos brugerne eller omvendt.

Dårlig ledelse er således heller ikke et spørgsmål om, hvilke forventninger den enkelte medarbejder oplevede ikke at få indfriet og derfor rejste, selv om medarbejderen har den opfattelse. Dårlig ledelse kan således heller ikke reduceres til et spørgsmål om, hvorvidt en bruger fik indfriet sine forventninger eller ej.

Medarbejderne har mange gode og relevante forventninger til ledelse. De ønsker f.eks. en leder der kan indgå i dialog, lytte, mægle og har empati, samtidig med at hun kan skære igennem og være synlig i sin lederstil. De ønsker en visionær og værdiorienteret leder med høj faglighed, samtidig med at vedkommende skal kunne administrere og holde styr på økonomien og bureaukratiet.

God ledelse tager efter vores opfattelse sit klare udspring i den samlede organisation/tilbud og de mål og løsningen af de opgaver disse mål fører med sig. Dette kræver engagerede medarbejdere, der aktivt deltager, og får mulighed for at tage del i den proces det er at indfri de fælles mål i organisationen. Lederen har ansvaret for at målene sættes og bliver indfriet sammen med medarbejderen, men lederens ansvar er anderledes end medarbejderens, ikke større eller mindre. Men anderledes på den måde at hun skal begribe og agere i forhold til brugere, medarbejdere, lovgivning, pårørende, politikere, embedsmænd, administratorer, faglige organisationer, lokalområdet, medier, sit fag og sig selv.

Faglige og personlige egenskaber

Der er ingen grund til at tro at presset på lederen vil mindskes de kommende år, og det bliver derfor væsentlig at lederen lærer at håndtere ikke alene de nye værktøjer der løbende implementeres i organisationen, men også bliver bevidst om de personlige egenskaber hun råder over og som hun med fordel kan bringe i spil. Hun vil i et stigende omfang skulle gøre brug af personlige ressourcer for at kunne håndtere det udviklings- og forandringspres tiden bærer med sig.

Disse personlige egenskaber, og hvordan de håndteres vil i et større og større omfang skulle gøres til genstand for analyse og bearbejdning med henblik på at udvikle det personlige lederskab, som bliver en af hjørnestenene i ledelsesarbejdet fremover. Forholdet mellem faglighed og personlighed og hvordan det integreres i ledelsesarbejdet kommer til at få en fremstående placering i udviklingen af fremtidens lederprofiler.

Den voldsomme individualisering som er slået igennem på mange områder i samfundet præger også forholdet mellem leder og medarbejder, og der vil blive behov for at udvikle nye former for samarbejdsrelationer, som ikke kun bygger på "nødvendige" formelle strukturer. Relationen mellem medarbejder og leder skal udvikles, og det må være igennem dette samspil at lederskabet opstår.

Relationen danner rammen for nye modsætninger idet, aktørerne kan opleve forskelligheden som ulighed, hvor lederen måske netop bevidst har handlet forskelligt. Dette bevidste valg handler om at lederen træder i karakter og synliggør en del af lederskabet væsen. Lederen skal møde medarbejderen i overensstemmelse med dennes personlige og faglige kompetencer og kvalifikationer, men medarbejderen skal også møde lederen i forhold til hendes kompetencer og kvalifikationer.

Medarbejderen vil tage ansvar i den organisation, hvor man kan udvikle sig både fagligt og personligt, men det kræver en fælles anstrengelse mellem leder og medarbejder at nå der til, hvor organisationen kan give medarbejderen det med- og modspil som gør, at han træder i karakter som den hele og ansvarstagende medarbejder. Leder og medarbejder skal indgå i fælles forpligtigende aftaler, der grundlæggende udspringer af de fastsatte mål for organisationen, men som betinges af, at begge parter får mulighed for at udfylde hver deres rolle bl.a. i kraft af de indgåede aftaler.

God ledelse kan ikke beskrives som noget stationært og til enhver tid gældende al den stund forandringerne konstant kræver ny stillingtagen til nye opgaver, der skal løses, både pædagogiske, administrative og ledelsesmæssige. God ledelse bliver først og fremmest et spørgsmål om, at kunne tage temperaturen på organisationen og bringe den i overensstemmelse med udviklingens krav.

God ledelse er ledelse, der kan favne hele den mangfoldighed, der er i spil på en sådan måde, at organisationen ikke alene når sine mål, men også bryder de grænser og barrierer ned, der forhindrer at nye og fremadrettede mål kan nås, mål der har et samfundsmæssigt og socialpolitisk sigte indeholdende et brugerperspektiv, medarbejderperspektiv og forvaltningsperspektiv.

Ledelse har de senere år ikke kunne lykkedes blot igennem den formelle autoritet eller kompetence, der er forbundet med lederstillingen, men kan kun lykkes ved at tage initiativer, skabe værdier, forandre og være i dialog. Sådan tror vi også fremtiden vil forme sig.

Hvad gør gode ledere bedre?

Af Annemette Digmann, uddannelseschef i Århus Amt.

Synspunkterne i denne artikel er et uddrag af et forskningsprojekt om ledelse i Århus Amt. I kan orientere jer om de øvrige resultater på www.uddannelsesafdelingen.dk
Som en del af projektet har jeg bedt både ledere og medarbejdere om at fortælle historier om hvornår ledelse lykkes. Disse fortællinger har jeg analyseret og på den baggrund vil jeg her opregne nogle af de kendetegn på god ledelse, som jeg har registreret både i forhold til forskellige niveauer og emner. Ledelse lykkes nemlig *ikke* hvis lederen kun har ét fokus. Man skal både forholde sig til det organisatoriske niveau, til de enkelte medarbejdere, til relationerne, til det kommunikative, til de forandringer, der sker - og oftest skal man forholde sig til flere delelementer på en gang.

Hvad gør ledere gode:
I forhold til organisationen
Ledelse består i at have en vision, kunne opstille konkrete mål og tilpasse sin organisation til forandrede omverdenskrav. Dét kan de ledere, der formår at udøve god ledelse.

God ledelse opstår, når man kan skelne mellem hvornår der er tale om udviklings- og fornyelsesprocesser, der kræver involvering af medarbejderne og hvornår der er tale om omstruktureringer, der stiller krav om stram styring og klar information. Ledere skal kunne være vedholdende og kunne håndtere modstand fra medarbejderne på en anerkendende måde. Medarbejdere foretrækker ærlige og direkte meldinger, også selv om de er ubehagelige. Medarbejdere vil kun inddrages i beslutningsprocesserne, hvis det sker reelt - ikke hvis beslutningen allerede ER truffet.

Ledelse består desuden i at bringe sin organisation fremad. Det betyder at man må have en vision - som man dels skal kunne formidle, dels vide hvordan man gennemfører og evt. justerer målene. Der skal sættes tid og ressourcer af til at lederen kan tage hånd om de overordnede ledelsesopgaver.
Ledelse består også i at kunne skabe en 'vi'holdning i organisationen og kunne integrere dét, der er anderledes. Ledelse drejer sig om at få hele organisationen til at arbejde sammen om at løse opgaven optimalt. Det sker blandt andet ved at skabe glæde og begejstring.

Ledelse består endelig i at kunne træffe valg (f.eks. opgive igangsatte projekter), skifte dagsorden og position, så man kan tilbyde medarbejderne nye og anderledes perspektiver.

Selv den bedst planlagte proces kan løbe af sporet, hvis der kommer ukendte spillere på banen. Som leder er man ikke alene om at sætte scenen og derfor må man kunne foretage hurtige skift. For at kunne levere rette handling i rette øjeblik, må lederen kunne analysere de situationer han/hun indgår i - man er nødt til at skabe de rum af afstand, hvor man kan overveje, reflektere over andet end den daglige drift.

I forhold til opgaveløsningen,
skal man kunne definere organisationens primære opgaver og give medarbejderne rammer og frihed til at kunne løse disse - og så stå til rådighed som sparringspartner. Lederen skal kunne fornemme hvornår medarbejderne har brug for støtte og i hvilken form denne skal gives.

I forhold til at udøve ledelse
Ledere skal kunne påtage sig ledelse, have lyst til ledelse og være sikre i rollen. Konsistens i ledelsesudøvelsen er ønskelig. Der skal desuden være entydighed i ledelsesudøvelsen - er der konflikt i lederen eller i en ledergruppe, så smitter det af på hele organisationen.

Som leder skal man være klar over at man ALTID opfattes som lederen - også til julefrokosten.

I forhold til kommunikationen
Direkte, åben og ærlig kommunikation er at foretrække - det ønsker medarbejderne og det er også det lederne har erfaring for virker bedst, selv om det kan være svært at skulle sige tingene direkte. Ledere skal kunne træffe beslutninger, sætte handling bag og komme med klare meldinger.

I forhold til at ledelse forandrer sig
Ledere skal kunne magte at ledelse forandrer sig. De skal kunne træffe et bevidst valg om de fortsat vil være i lederpositionen - også under ændrede vilkår.

I forhold til medarbejderne
Man skal kunne lytte til sine medarbejdere og give tilbagemeldinger på det man hører. Som leder skal man ligeledes kunne håndtere at få kritik for den måde man udøver ledelse på.

Man skal udvise oprigtig omsorg for sine medarbejdere - og ikke kun fordi der er en politik for det. Medarbejderne vil gerne opfattes som hele mennesker, der både har et arbejdsliv og et privatliv.

Lederen skal kunne gå ind i konflikter, der er opstået mellem medarbejderne og han/hun skal også kunne have konflikter med medarbejdere og alligevel opføre sig ordentligt. Man skal anerkende medarbejderne - især er det vigtigt med anerkendelse, hvis medarbejderne yder modstand.

Medarbejderne er meget opmærksomme på den opmærksomhed de får fra lederen. Som leder skal man vide at det er mindst dobbelt så let for lederen at komme til medarbejderne - end omvendt. Som leder skal man også kunne dele sin opmærksomhed ligeligt mellem forskellige grupperinger og medarbejdere på arbejdspladsen. Der er ingen der bryder sig om at blive overset.

Endelig skal man have tid til medarbejderne og vide at man er medansvarlig for at deres kompetencer udvikles.

På det *relationelle niveau* skal ledere kunne magte både at bevæge sig ud og ind af kontakt og de mange perspektiver - ofte på én og samme tid - hvis man vil have succes med sin ledelsesform. Det kræver sin mand eller kvinde.

I forhold til personlige egenskaber
En leder er rollemodel for sine medarbejdere. Det er især lederen der i praksis demonstrerer hvordan man handler på arbejdspladsen: hvordan der eksempelvis er overensstemmelse mellem ord og handling, hvordan man taler om og med hinanden, hvordan man modtager kritik, osv. De fleste medarbejdere giver udtryk for at de gerne vil kunne se op til deres ledere, at deres ledere skal være et forbillede i organisationen.

Dette stiller store krav til ledere - også på det personlige plan.

Noget af det medarbejderne lægger mest vægt på er at lederen er troværdig - at man kan regne med det han/hun siger.

Ledere skal turde stole på deres intuition; de fornemmelser, som tidligere erfaringer har givet.

Hvis ledelse skal lykkes stiller det store krav til det enkelte menneske, der har lederposten.

Ledelse er også at mislykkes!
Og det er ikke muligt at undgå fejl eller deciderede fiaskoer, idet alle ledere vil kunne komme i situationer, hvor de bliver utålmodige, mister overblikket eller møder noget ukendt. Der kan også opstå situationer, der simpelt hen ikke kan løses med succes. Det må både ledere og medarbejdere acceptere.

Ovennævnte sammenfatning beskriver mange af de kompetencer, som de gode ledere skal mestre for at blive bedre.

Dét kræver som et minimum at vi gør ledelse til en profession, som man både uddanner sig til at udøve og kontinuerligt udvikler.

Kundskaber i pædagogisk praksis

Af Bent Madsen, Videncenter for inklusion og eksklusion, VIE, CVU-Storkøbenhavn.

Teori og praksis?
Et af de spørgsmål, der ofte stilles til det pædagogiske fag – både i grunduddannelsen og i debatten om udvikling af praksisfeltet – er om det pædagogiske fag er et teoretisk fag, et praktisk fag eller måske begge dele.

Den pædagogiske grunduddannelse er karakteriseret ved at være *en generalist-uddannelse.* Den skal uddanne til hele ansættelsesområdet – uanset, hvem der er målgruppen og hvordan den enkelte institution tilrettelægger sin pædagogiske indsats. I denne generalist-forståelse forudsættes det, at der findes generelle kundskaber, som kan tilegnes under uddannelsen og som de nye pædagoger er i stand til at anvende og omsætte til en konkret praksis i en bestemt institution. Denne generalist-tankegang er en tiltagende tendens, som ikke er uproblematisk. Spørgsmålet er nemlig om der findes sådanne generelle kundskaber, der er uafhængige af hvor man arbejder og med hvem man arbejder som pædagog. Og et andet spørgsmål er om sådanne generelle kundskaber overhovedet kan overføres fra seminariesammenhæng til en institutionspraksis. Hvis det skulle være tilfældet har pædagogoguddannelsen udviklet sig til en overvejende teoretisk uddannelse, hvilket betyder at fagets praktiske og håndværksmæssige kunnen overses eller udelukkende henlægges til praktikundervisning. Her er det vigtigt at fastholde at socialpædagogisk arbejde er et praktisk arbejde, der kræver en lang række komplicerede vidensformer, som skal kunne omsættes til professionelle kompetencer. Derfor skal vi heller ikke længere skelne mellem teori og praksis, som vi plejer, hvor teori er uddannelse og praksis er arbejde i institutionerne. I uddannelsen skal der også arbejdes med fagets praktiske håndværk og i institutionerne produceres også viden. Og det er især vigtigt at fastholde at pædagoger selv producerer viden gennem deres praksis.

Moderniteten sætter nye vilkår
Nogle af de moderne teorier taler om at det samfund vi lever i er præget af risiko og usikkerhed, kompleksitet og refleksivitet. Det er vilkår, som gælder for alle menneskers liv i senmoderniteten hvilket også sætter ændrede vilkår for pædagogers arbejde. Især kan der peges på at forholdet mellem teori og praksis har skiftet karakter:
Kompleksitet:
Pædagogisk praksis er i udgangspunktet mere kompleks end teori. Der gives ikke teorier, der kan påberåbe sig status som foreskrivende eller handleanvisende for social praksis. Derfor kan teorier ikke forudsige handlinger eller deres konsekvenser, idet ethvert praksisfelt er sammensat af elementer og faktorer, hvoraf en enkelt ikke kan udpeges som determinerende årsag. Derfor kan ingen teorier bidrage med sikker viden om pædagogisk praksis eller sikre "den gode handling." Teorier kan generelt ikke stille sikker viden til rådighed for handling. Det gælder ikke længere om at vælge eller finde den "rigtige" teori.
Mangfoldighed:
Enhver social situation er i udgangspunktet karakteriseret ved at rumme et overskud af handlemuligheder, hvorimellem pædagogen må træffe et valg. Pædagogen må etablere faglige og personlige kriterier for at træffe valg, der er ensbetydende med reduktion af kompleksitet. Derved er pædagogens egen praksis også udtryk for såvel bevidste som ubevidste valg, hvorved pædagogen i høj grad pådrager sig et personlig og fagligt ansvar for sine valg. Problemet er, at det også er muligt at vælge forkert. Der gives ingen sikre valg, idet valgmulighederne er mangfoldige og uoverskuelige for den enkelte pædagog.

Enhver pædagogisk praksis er derfor udtryk for bevidste valg (også gamle rutiner), som i princippet kunne have været anderledes. Det ved brugerne og deres organisationer.
Refleksion:
Det komplekst moderne samfund er karakteriseret ved ikke at være et traditionsstyret samfund. Hverken teorier eller traditioner er i stand til at levere handleanvisninger eller sikre "de gode handlinger". I det komplekst moderne samfund kan der endvidere ikke udpeges simple årsags-virkningsmekanismer, der determinerer handlinger. I samfund præget af kompleksitet og mangfoldighed må enhver social situation betegnes som unik og forstås ud fra sine

egne specifikke betingelser og handlemuligheder. Derfor bliver det komplekst moderne samfund ensbetydende med det refleksivt moderne, hvor fx pædagogen må være i stand til at bruge sig selv og sit fag som en refleksionsramme, når der skal træffes valg af handlinger. Evnen til at reflektere pædagogiske situationer i lyset af ændringer i samfund og omverden bliver en grundlæggende pædagogisk kompetence.

Dette betyder ikke at teori forstået som systematiseret viden med en generel gyldighed ikke længere er vigtig. Teori kommer til at spille en anden rolle i pædagogers praksis. Derfor vil jeg foretrække at tale om professionelle kundskaber, der dækker over både teoretiske og praktiske kompetencer.

Professionelle kundskaber

I min forståelse er den pædagogiske profession en kundskabsbaseret profession. Det er et praktisk fag, der bygger på kundskaber, som har tre dimensioner:

• VIDEN (forståelse, erkendelse, systematiserede erfaringer, teori)
• KUNNEN (færdigheder, praktiske metoder, handleprocedurer, interventionsformer)
• VÆRDIER (personlige og faglige holdninger, mening og betydning, det gode og rigtige)

Kundskaber er viden, der kan udrette noget (begreber om praksis til indgreb i praksis)

Kundskab er både en forudsætning for handling og resultat af handling

Kundskab er en relation mellem viden – handling

Med dette kundskabsbegreb refereres til at pædagoger ikke kun handler på baggrund af viden (erkendelser med udgangspunkt i sproglige begreber) men i stort omfang også på baggrund af praktiske færdigheder og værdier, hvor umiddelbare oplevelser og intuitive forståelsesformer er med til at bestemme, hvordan der handles. Kundskaber er noget, der udfoldes i konkrete situationer og i bestemte sammenhænge. Derfor er de ikke abstrakte kompetencer, der bare ligger parat i en eller anden form. Det er den pædagogiske situation og den specifikke kontekst, der er med til at skabe betingelser for, hvordan kundskaber bruges eller ikke bruges. Dette betyder også, at der ikke findes en bestemt anerkendt eller fælles måde, hvorpå en bestemt opgave kan eller skal løses. Det er karakteristisk for pædagogisk arbejde, at den samme opgave kan løses på mange forskellige måder. Forskningen viser, at pædagoger tror de løser opgaver efter samme ritualer eller med samme mening, men den faktiske praksis viser noget andet. Det er måske snarere den konkrete situation, der bruger løs af pædagogens kundskaber, som altid vil være individuelt forskellige. Hvilket er en styrke.

En model for professionsudvikling i praksis

I. Kundskab i handling
(praksiskundskab)

Praksiskundskab er integreret i handlingen (den kompetente praktiker). Den er en del af handlingen og bundet til konkrete situationer (kontekst-bundet). Den bygger på:

- handleparathed og handledueligheed: gøre det ukendte kendt – tilpasse nyt til eksisterende mønstre
- hverdagsbevidsthed – en verden af selvfølgeligheder (bekræfter for-forståelser, fordomme)
- en verden, der tages for givet og som antages at være fælles (deles af kolleger)
- en sum af ureflekteret og ikke–sproglig viden (spørgsmål er ikke relevante)
- grundlaget for rutinehandlinger (hvor udfaldet stemmer overens med forventninger)
- refleksion i praksis er en dialog med situationen: handlinger korrigeres, situationer holdes åbne, alternativer afvejes, handlinger er prøvehandlinger.
- komplekse kundskaber af kropslige erfaringer, følelsesmæssig engagement, umiddelbare oplevelser, livshistoriske erfaringer, brugerbilleder, professionelle intentioner.
- praksis er kundsskabsproducerende og rummer læring (forbedrer metoder og konsoliderer eksisterende erfaringer – mere sikre handlinger, der reducerer usikkerhed)

II.Kundskab for handling
(refleksiv kundskab)

Refleksiv kundskab er redskaber for handling og gør det muligt at ændre handlinger. Refleksion er sprogliggørelse af handlinger, deres grundlag og konsekvenser. Det moderne samfund er refleksivt. Det betyder at iagttage forandringer i omverdenen og revurdere og korrigere egen praksis i lyset af denne nye viden om omverdenen. Ændringer i omverdenen er kommentarer til egen situation, rolle og praksis.

Refleksion nødvendiggøres når:

- rutiner ikke frembringer det forventede resultat
- situationer opleves som problematiske (ikke længere selvfølgelige)
- eksistende opgaver skal løses med nye metoder
- selve opgaven skal omdefineres og forstås i ny sammenhæng

Refleksion er en proces, der stiller spørgsmål ved hidtidige erfaringer:

- hvorfor-tænkning: grundlæggende spørgsmål om intentioner og mening
- vekselvirkning mellem indlevelse og distance – del og helhed
- tid og rum til sammenhængende processer

Kunne få øje på det ukendte og fremmede i det vante (iagttagelse af egen praksis med omverdenens øjne)

III. Kundskab om handling
(teoretisk kundskab)

Teoretisk kundskab gør refleksion til en vidensproducerende proces. Det er sprogliggjort kundskab om:

Illustration: Carsten Smedegaard, Projektværkstedet, Slagelse.

- samfundets definering af professionens opgave (lovgivning, politik, økonomi)
- samfundsmæssig modernisering og professionens modernisering
- institutionen som social kontekst (institutionens samfundsmæssige opgave)
- professionel praksis som en synliggjort og dokumenteret praksis

To systemer af teoretiske refleksionsredskaber:

1. Faglig teori som refleksionbaggrund:

Systemer af begreber med gyldighed inden for en professionspraksis.

FX: faglig opgave, professionel rolle, målgruppebeskrivelser, målperspektiver, dannelsesforestillinger, resultater, pædagogiske processer, relationer, metoder, etik, institutionsfunktion, kernekompetencer osv.

2. Videnskabelig teori som refleksionsbaggrund:

Systemer af begreber med gyldighed inden for et videnskabeligt område: Sociologi, psykologi, antropologi, filosofi, psykiatri, medicin osv.

Videnskabelig forankring af professionens teori, metode og interventionsformer.

FISH
- en filosofi om arbejdsglæde

Af Hanne Zeltner, udviklingschef, FoQUS, Frederiksborg Amt, Hillerød.

FISH handler om et fiskemarked i Seattle, hvor energien er så smittende, at forretningsfolk bruger frokostpausen på at studere foretagsomheden og lade sig smitte af energien.

Det verdensberømte Pike Place Fish Market har ikke altid været sådan. Førhen var markedet blot en lidt trist og undselig arbejdsplads, hvor de ansatte gik og talte skridtene mellem de forskellige diske og skævede til uret i håb om, at arbejdsdagen snart var slut. Medarbejderne var mærkede af lang arbejdstid, ildelugtende fisk og kolde fryserum.

Indtil en dag, da de ansatte besluttede sig for, at de ville være verdens bedste arbejdsplads og have det sjovt, når de var på arbejde.

Et helt anderledes arbejdsmiljø

"A few years ago, we at Pike Place Fish committed ourselves to becoming "world famous". We´ve accomplished this – not by spending any money on advertising (we´ve never spent a dime), but by being truly great with people. We interact with people with a strong desire to make a difference for them. We want to give each person the experience of having been served and appreciated, whether they buy fish or not."

Det skabte et helt anderledes arbejdsmiljø, som senere er omsat til FISH – filosofiens fire læresætninger, der skaber arbejdsglæde, frigiver skjulte ressourcer i medarbejderne og øger effektiviteten:

Vælg din holdning

- *Du har altid et valg med hensyn til den måde du udfører dit arbejde på, selvom du ikke har et valg, hvad angår selve arbejdet Du kan selv vælge om din arbejdsdag skal være sur og grå eller fuld af energi. Det handler om, at acceptere helt og fuldt ansvar for alle de valg vi begår – også din indstilling til jobbet når du møder om morgenen.*

Vær nærværende

- *Det handler om, at være fuldt og helt fokuseret på den person eller den opgave du lige nu står med. Når man er fuldt og helt til stede overfor et andet menneske, lytter man bedre og går ikke glip af vigtige muligheder.*

Gør dem glade

- *Det handler om at gøre noget særligt for dine kolleger og dine kunder.*

Leg

- *Det handler om at have det sjovt og gøre tingene på nye og kreative måder, uden at kvaliteten og seriøsiteten svækkes.*

Det er demotiverende for en leder, at se medarbejderne hænge med næbbet og beklage sig over nedskæringer og stramme politiske krav og samtidig forvente, at lederne skal løse alle deres problemer.

Sådan er det ikke på Pike Place Fiskemarked – der er ingen der forventer, at chefen skal løse deres problemer og gøre alting godt. Det foregår hos den enkelte – indefra og nedefra – det er den enkelte, der vælger at have en god arbejdsplads.

FISH er et velegnet inspirationsredskab til at frigøre skjulte ressourcer hos medarbejderne, øge effektiviteten og gøre det lettere at tiltrække og fastholde medarbejdere.

I dialoggruppen på Forstandergruppens Landsmøde den 20. og 21 marts 2003 får deltagerne lejlighed til ved selvsyn at opleve Pike Place Fisk Market på en videofilm (17 minutters varighed) og lade sig inspirere af den smittende stemning. Der bliver desuden lejlighed til at debattere arbejdsmiljø udfra en positiv vinkel og bruge kreativiteten til, at finde mulige løsninger på egen arbejdsplads, uden at gå på kompromis med seriøsiteten.

Mange virksomheder, private og offentlige, der ikke handler med fisk ex. Novo Nordisk, Ikea, Synoptik og Told & Skat har fået øjnene op for den nye form for personaleledelse. De er i fuld gang med bl.a. at vende krav om besparelser og nedskæringer til en udfordring ved hjælp af FISH.

Grundtakstmodellen

Af Asbjørn Agerschou, socialfaglig konsulent, Socialpædagogernes Landsforbund.

Den nye finansiering på det sociale område

Den 1. januar 2002 afløste grundtakstmodellen den delte finansiering på det sociale område. Den delte finansiering betød, at udgifterne på størstedelen af det sociale område blev delt mellem amt og kommune med halvdelen til hver. Med grundtakstmodellen har kommunerne hele udgiften op til et grundtakstbeløb. Amtet kommer først ind i billedet, hvis indsatsen økonomisk kommer over grundtakstbeløbet.

Baggrund

Baggrunden for det nye system var blandt andet, at der, gennem en række år, har været en ret betydelig udgiftsvækst samlet set på det sociale område. Det er åbenbart og kan ikke diskuteres. Uenigheden opstår, når udgiftsvæksten skal forklares. Af debatten har man meget nemt kunnet få det indtryk, at det er sket mere eller mindre tilfældigt. At den delte finansiering i sig selv har betydet en udgiftsvækst. Eller for at benytte et udtryk, som økonomerne i centraladministrationen på et eller andet tidspunkt har opfundet: At systemet med den delte finansiering har været "udgiftsdrivende", fordi en kommune kunne iværksætte en social indsats ud fra en sikker forvisning om, at man "kun" skulle betale halvdelen af udgifterne. Man kunne have "hånden nede i en andens pung uden at have fået lov til det", som en kontorchef i Kommunernes Landsforening på et tidspunkt udtrykte det.

Efter SL's opfattelse kan en meget stor del af udgiftsvæksten imidlertid forklares som en direkte følge af politiske diskussioner og beslutninger truffet i Folketinget. De fleste partier har, gennem en længere periode, haft en stærk interesse for de sociale områder, der handler om at støtte børn, unge og voksne, der på den ene eller anden måde befinder sig i en udsat situation.

Interessen har blandt andet medført en række ændringer i den sociale lovgivning, hvor formålet har været at øge indsatsen kvalitativt og kvantitativt.

1. januar 2001 blev hele regelsættet om særlig støtte til børn og unge lavet om efter et par års forarbejde. Formålet var klart at forbedre indsatsen, og stort set hele Folketinget stod bag de nye regler. To venstrefolk stemte imod sammen med enkelte udenfor partierne, mens en venstremand undlod. Det var det hele.

I begyndelsen af 90'erne blev et stort flertal af Folketingets partier enige om, at behandlingsindsatsen overfor stofmisbrugere var helt uacceptabel dårlig. Lovgivningen blev ændret, så hovedansvaret kom til at ligge hos amtskommunerne. Der blev afsat ekstra midler fra staten med den klare forventning, at også amter og kommuner gik ind og opprioriterede indsatsen. Der blev oven i købet nedsat en politisk følgegruppe, der skulle overvåge, om kommuner og amter nu også forøgede indsatsen på stofmisbrugsområdet. Og det gjorde de.

Generelt er det desuden svært at finde en socialpolitisk debat i Folketinget, hvor der ikke har været et stort set enigt krav om, at forebyggelse af sociale problemer er et område, der skal opprioriteres. Netop forebyggelse tegner sig for en stor del af de senere års udgiftsstigning. Folketinget har altså fået det, der er blevet efterlyst.

Også på det psykiatriske område har der været et markant politisk pres for at forbedre forholdene for brugerne, hvilket blandt meget andet har vist sig ved ekstra statslige midler på området. Det samme mønster gentager sig. Et stort set enigt Folketing står bag.

Konklusionen er, efter SL's opfattelse, at en betydelig del af udgiftsvæksten på det sociale område kan forklares ved aktive politiske beslutninger. Hertil kommer, at antallet af brugere på flere sociale områder er steget markant. Det hører naturligvis også med til forklaringen.

Grundtakstmodellen i praksis

Den nye finansieringsreform har nu eksisteret i godt et år. I løbet af

perioden har en række af de forudsete problemer vist sig. På en række områder har der for eksempel udviklet sig et bureaukratisk mareridt, hvor der bliver produceret papirer i kæmpemængder, og et betydeligt antal embedsmænd i amter og kommuner bruger en pæn del af deres arbejdstid på at holde styr på papirerne.

Et alvorligt problem er visitationsproceduren, når en kommune vil have amtet til at medfinansiere et socialt tilbud. Det skal gennem amtets system, og det tager tid. Det medfører, at der er brugere – både voksne og børn – der kommer til at gå og vente på et tilbud. Og det kan handle om flere måneder.

Efter et halvt år fandt Kommunernes Landsforening det nødvendigt at udsende et slags "hyrdebrev". Her står der blandt andet "…Det er (derfor) naturligt, at arbejdet med at gennemføre reformen giver anledning til en del debat både i den enkelte kommune, i den enkelte amtskommune og i samarbejdet mellem kommune og amt". Oversat til jævnt dansk betyder det, at der er opstået en farlig ballade. Indholdet i en del af balladen fremgår også af skrivelsen. Det er for eksempel uklart, hvad der er amtets opgave, og hvad der er kommunens opgave. Når en kommune sender en "sag" frem til amtet, hvor man vil have amtslig medfinansiering, så kan der opstå langvarige diskussioner om, hvorvidt den pågældende bruger overhovedet hører til i amtsligt regi. I Ribe Amt er man særlig avanceret. Her siger man også nej til at medfinansiere, selvom man erkender, at indsatsen hører indenfor amtets område. Det er foreløbig kulmineret i, at socialministeren har meldt Ribe Amt til Indenrigsministeriet.

Der opstår en tendens til ganske bestemte typer løsninger enten kommunale eller amtskommunale, afhængig af, om udgiften er over eller under grundtaksten. Dermed er det økonomien, der styrer løsningerne og hverken borgerens ønsker eller den faglige vurdering. En enkelt amtskommune taler for eksempel om "kommunale udviklingshæmmede" og "amtskommunale udviklingshæmmede". Altså en ny og teknokratisk måde at opdele brugerne på. Faren er, at der både sker en indskrænkning i den samlede vifte af tilbud og af borgerens valgmuligheder.

Det illustrerer et konkret eksempel fra Kalundborg Kommune. Her befinder et kommunalt og amtskommunalt bofællesskab sig ved siden af hinanden. En udviklingshæmmet bor i det kommunale bofællesskab, men får behov for det mere specialiserede tilbud i det amtslige bofællesskab. Den pågældende er glad for området, kender til nabobofællesskabet og ønsker derfor at flytte ind her. Det bliver afvist af Vestsjællands Amt, der henviser den pågældende til en stor boform et helt andet sted i amtet. Begrundelsen er, at dette tilbud er billigere.

Fremtiden

Vi kommer ikke af med grundtakstmodellen (i hvert tilfælde ikke lige med det samme), men der er en pæn sandsynlighed for, at der vil blive foreslået nogle ændringer på baggrund af de indhøstede erfaringer. Når – hvis – der bliver lagt op til ændringer, er det meget vigtigt, at vi er på banen med vores eksempler på, hvor det går galt, så vi kan forsøge at få dem med i samme ombæring. I øjeblikket er SL, i samarbejde med De samvirkende Invalideorganisationer, Dansk Socialrådgiverforening og HK/Kommunal, i gang med at udarbejde en tilstandsrapport over grundtakstmodellens konsekvenser, som planlægges offentliggjort i maj. Jeg vil gerne opfordre alle til at bidrage med eksempler, man er stødt på undervejs i det daglige arbejde.

Asbjørn Agerschou kan kontaktes på e-mail: asa@sl-dk.dk

Storytelling

Af fortælleren Svend-Erik Engh, Birkerød.

De ti sole

Det startede som en tilfældighed, som sådan noget ofte gør. I 2000 blev jeg 43 år. Det skulle fejres. Derfor havde jeg fået lov til at fortælle historier under blodbøgen i Kongens Have. Der havde jeg fortalt historier for børn i alle aldre. En rejse på syv kontinenter med en historie fra hvert sted. Den asiatiske historie var en kinesisk myte om, hvorfor der kun er en sol på himlen. Jeg syntes om historien og derfor kunne tilhørerne også lide den.

Om efteråret det år blev jeg inviteret til at holde oplæg og fortælle historier for erhvervspsykologernes årsmøde. Dengang vidste jeg ikke meget om begrebet corporate storytelling, så derfor måtte jeg arbejde med min erfaring som historiefortæller. Derudover havde jeg planlagt nogle øvelser for at vise, hvad historiefortælling er og hvad det kan. Og til sidst mit eventyr fra Kina, hvor jeg kun havde en tåget idé om, hvad der skulle ske.

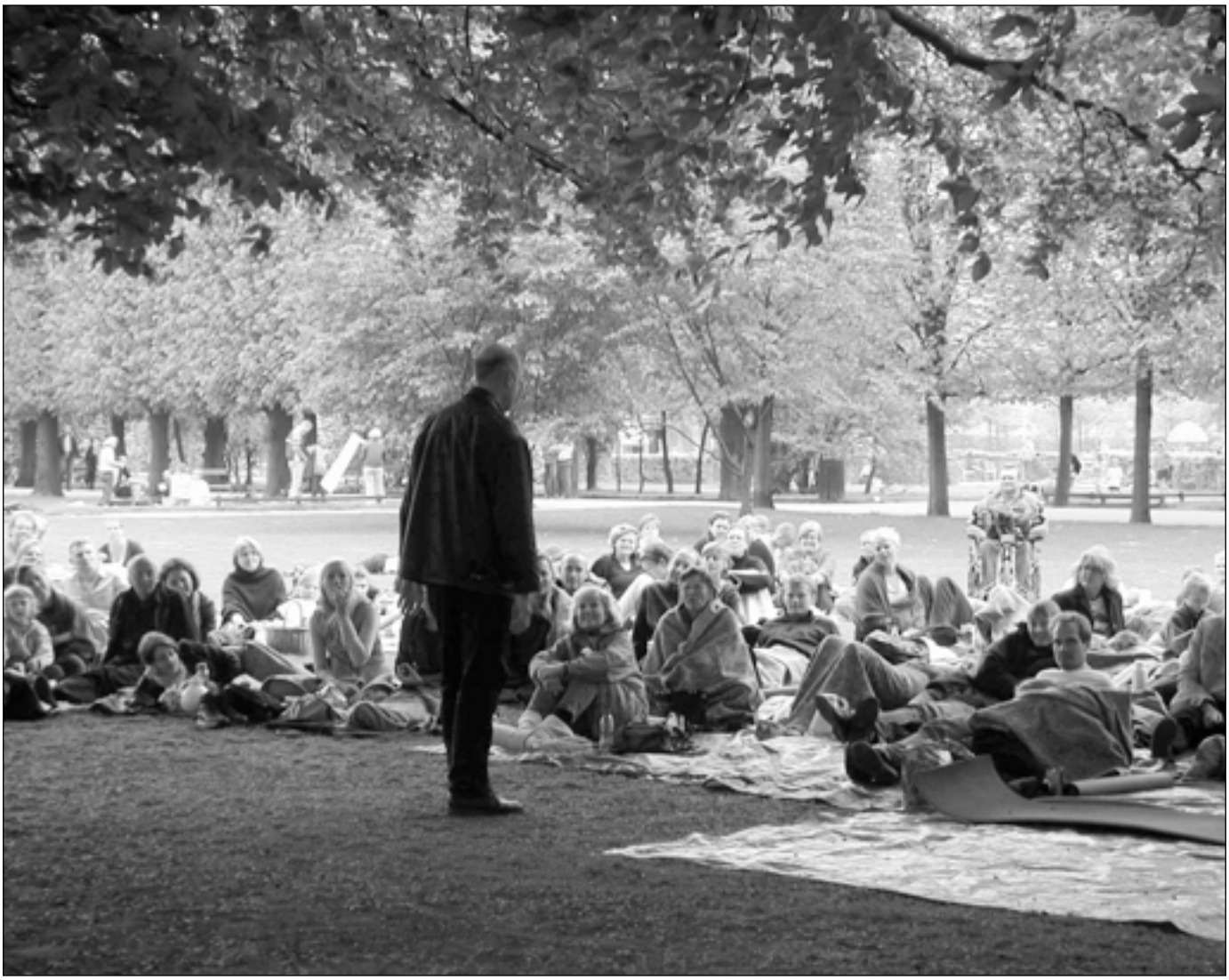
Fortælleren Svend-Erik Engh.

Historier under et Træ, 2001 var året, hvor vi fortalte i København, Malmø, Lund og Oslo.

Jeg går i gang. Præsenterer mig selv og fortæller en eller to historier. Så er der lukket op. De tænkende hjerner er blevet forvandlet til sansende mennesker. Derefter en af de øvelser, jeg igennem mit femårige virke som højskolelærer i historiefortælling har udviklet. Der opstår en energi, som er heftig. Deltagerne skaber billeder, der skaber billeder. Det er en af de fundamentale ting ved historiefortælling: Den gode historie føder en ny.

Så fortæller jeg min historie. Om den kinesiske gud, hans sønner, der pludselig går på arbejde sammen, så der er ti sole. Overguden, der lidt tilfældigt bestemmer at den guddommelige bueskytte skal skyde alle solene ned. Sent går det op for overguden, at han ikke sådan bare kan skyde alle solene ned. Ingen sol er lige så dårligt som ti sole. Så den guddommelige hurtigløber når akkurat at løbe hen og knække en af pilene i den guddommelige pileskyttes kogger. Derfor er der kun en sol på vores (og den kinesiske!) himmel.

Så beder jeg erhvervspykologerne om at indlede en samtale om eventyret. Snakke om motivation og relation. De går lidt tøvende i



"Historier under et Træ".

gang. Jeg står som lammet. Hvad er der galt? Normalt, når mine øvelser hvirvler fortidens sand op, er ansigterne levende, lyttende, medskabende. Her er de reflekterende, analyserende. Jeg skal lige til at afbryde og give dem en af mine øvelser, jeg ved virker. I stedet sætter jeg mig ned og lytter (hvilket altid er klogt, hvis man ikke ved hvad man skal gøre!). Så går det op for mig, at det virker. At rummet ikke er fyldt med den sædvanlige energi og billedskabende dynamik. I stedet er tankevirksomheden så meget desto kraftigere: Refleksionen breder sig over flere emner og erfaringer fra arbejdslivet drages ind. Pludselig opstår en ny form for energi - en sansende tankevirksomhed, som jeg har arbejdet med mange gange siden. Med stort held og megen glæde.

Det at åbne op for billederne først og oven i købet lade deltagerne arbejde med personlige erfaringer, starter en lytten, der kan overføres til de mere strukturerede snakke. En vekselvirkning mellem hjerne og hjerte, som virker.

Hvad er en god historie?

Den mundtlige fortælling er overførsler af billeder skabt inde i fortællerens indre via ord/krop til billeder i tilhørerne.

Den mundtlige fortælling er karakteriseret ved en stærk organisk helhed. Intet enkeltelement kan tages ud – intet enkeltelement er vigtigere end noget andet.

Den mundtlige fortælling er først og fremmest personlig kommunikation. Fortælling uden levende og medskabende tilhørere er utænkelig. Samtidig er den gode fortælling afhængig af en for-

tæller, der tør være 'nøgen'. Den gode fortæller gemmer sig ikke bag form eller manerer – den gode fortæller er sig selv.

Den første historie, et menneske normalt møder, er historien om en tryg verden. Derefter skal resten af verden mødes med dens farer og fælder – derfor gælder det om at få instrumenter til dette møde. Disse instrumenter er tidligere tiders sum af erfaring. Den måde, som mennesker siden tidernes morgen har valgt at videregive erfaringer til de fremtidige mennesker, er gennem historier.

I forhistorien udelukkende gennem den fortalte historie, i vor tid gennem et væld af forskellige medier og metoder, men stadig er grundlaget det samme: Historierne bliver fortalt for at nogle skal lytte, genkende og derefter sanse forskellige løsninger.

Genkendelsen opstår på mange planer, mentalt og følelsesmæssigt. At kunne sætte sig ind i et andet menneskes livsbetingelser og kunne mærke konsekvenserne ved dette menneskes valg, er en af de grundlæggende karakteregenskaber ved et socialt menneske.

Jeg har bevidst brugt ordet 'sanse', fordi det ikke kun drejer sig om at forstå – det drejer sig om en venligt vibrerende vekselvirkning mellem den følelsesmæssige intuition, den intellektuelle forståelse og den kropslige fornemmelse.

Den arbejdende tilhører

Da jeg begyndte med at fortælle historier midt i 90´erne, var folks reaktion mildt sagt overbærende - folk sagde gerne, at de også syntes, at det var vældigt fint med oplæsning, det kunne de godt lide (det lå i luften: Som adspredelse fra tossen, ikke!).

Når jeg så gjorde opmærksom på, at jeg ikke læste op, jeg fortalte, så kiggede de lidt forvirrede på mig: Jamen, det var da også det, jeg sagde, var det ikke? Nej, det var det ikke. Der var og er en uendelig forskel på det at læse op og

Fortælleren Svend-Erik Engh ved arrangementet "Historier under et Træ", København 2002.

så at fortælle frit fra leveren. Fortælleren og tilhørerne er til stede i det samme rum, og tilhørerne er i stand til at lave om på historierne med indfald og korrektioner. Alt er afhængig af, om de er nysgerrige eller hvad der sker.

Den bedste fortæller i denne verden har ikke en chance, hvis ikke tilhørerne er åbne for fortællingen. Hvis der ikke kommer billeder på skærmen, den indre skærm, hvis øjnene flakker lidt utålmodige rundt og tankerne går til Kreditforeningen og pensionsordningen og hvad der ellers er af eksistentielle spørgsmål, der opfylder et voksent liv, hvis fortælleren ikke kan mærke sine tilhørere - tja, så er der bare ikke noget at gøre, så kan fortællingen ikke blive god.

I dag er reaktionen nærmest modsat. Historiefortælling er i dag i den grad blevet in, at vi som mundtlige historiefortællere skal passe på at være på vagt overfor de signaler, der kan gøre os dovne. Hvis tilhørerne ikke er skarpe og gerne uden forventninger, skal vi bearbejde dem, så de falder ned i et gear, hvor de er medvirkende, aktive. Uden tilhørere, der ved at det er et hårdt krævende arbejde at skabe billeder, ingen god fortæller.

Hvorfor fortæller vi historier?

Min søn, der på det tidspunkt var 1 1/2 år og jeg sad og legede i en sandbunke, der lå lige ved vejen. Det var en dejlig efterårsdag og da vi gik fra stedet, havde vi begge en god følelse i kroppen.

En uge efter kom resten af min familie gående forbi det sted, hvor vi havde leget. Da min søn får øje på sandbunken, begynder han at gestikulere og tale uforståeligt pludrende til min kone. Hun griner og ser på min søn med kærlige øjne og så har vi alle en god følelse, da vi går fra stedet.

Der er blevet fortalt historier, så længe mennesker har eksisteret. Det er en måde at blive en del af stammen på og min søn viser en af de fundamentale ting ved historiefortælling. Han fortæller historien til min kone, ikke til mig, selv om det er mig, der skubber barnevognen. Jeg havde jo selv været der og for at skabe et nyt rum, må fortællingen fortælles til min kone. Derved træder han ind i verden to gange:

- Ved at gøre noget sammen med sin far, der gør begge glade
- Ved at fortælle om det til sin mor, og derved skabe en ny glæde, ikke ulig den første.
- Vi træder ind i verden ved at lytte til fortællinger om verden.
- Vi går i gang med at forandre verden ved at fortælle om den.

Det er det samme i organisationer eller virksomheder. En medarbejder træder ind på sin nye arbejdsplads ved at lytte til fortællinger om den. Hun begynder at blive en del af virksomheden, når der fortælles historier om hende. Den nye medarbejder lytter til andre historier og bliver efterhånden selv en del af organisationens historie.

Fortælleren Svend-Erik Engh, medstifter af Beretter Akademiet og initiativtager til Historier under Bøgen.

Svend-Erik Engh samarbejder bl.a. med Steve Denning, forfatter til "The Sprinboard Stories".
Hjemmeside: www.historier.dk

Ud med hovedpinen ind med latteren

Af Vibe Larsen, latterinstruktør og smerteterapeut, Skælskør.

Vibe Larsen – Latterinstruktør og smerteterapeut.

Nutidens levevilkår har givet danskerne stress, men nu er der håb for de plagede. Få minutters daglig selvbehandling med akupressur, massage og et godt grin fjerner smerter og giver et positivt sind.

En femtedel af den danske befolkning har kroniske smerter. 300.000 indtager sovemedicin og i år 2000 spiste over 176.000 mennesker lykkepiller, og 265.000 spiste piller mod depression, angst og tvangstilstande.

Uhyggelige tal som vidner om et samfund, hvor mange mennesker ikke er i balance. Kan vi fortsat kalde os et velfærdssamfund? Måske, hvis definitionen kører på det materielle, men absolut ikke hvis vi skal måle det på befolkningens følelsesmæssige tilfredshed og tryghed.

Skal lægerne fortsat blot proppe medicin i hovedet på folk til stor glæde for medicinalvirksomhederne? Eller er det på tide, at politikkerne og sundhedsvæsenet sadler om, så vi igen kan få en sund og glad befolkning.

Undervisning eller piller?

Kurset "Ud med Hovedpinen ind med latteren" er udviklet af Ole og Vibe Larsen, der i mange år har hjulpet folk ud af deres smertehelvede og depressive tilstand uden brug af medicin - kun ved hjælp af ganske simple smerte- og stressteknikker samt en helhedsorienteret selvbehandling, der også indbefatter en helbredende sund kost.

Tidligere ungdomsskoleinspektør Ole Larsen fik for 17 år siden en rygskade, der efter lægernes skøn kunne have bundet ham til en kørestol. Med denne fremtidsudsigt tog han sagen i egen hånd – tog et stort lån i banken og henvendte sig herefter til alverdens specialister. De fleste hjalp lidt, men tilsammen bragte de Ole på benene igen. Han blev hurtigt meget klog af skade, og begyndte at forstå sammenhængen mellem et godt helbred og kost, struktur og psyke.

Herefter var han motiveret for selv at tage en række sundhedsuddannelser og starte som behandler og kursusinstruktør vedr. hovedpiner og rygsmerter. Det blev til et helt nyt behandlingssystem, der er beskrevet i hans bestsellerbog "Slut med hovedpine, rygsmerter og andre plager", der er solgt i 25.000 eksemplarer. Terapiformen er et sammenkog af kinesiologi, zoneterapi, massage, akupressur, statikkorrektion, visualisering,

kostvejledning samt NLP – alt sammen på et biologisk og psykologisk grundlag.

Over 35.000 kursister og uddannelse af 100 terapeuter har givet så stor ekspertise, at teknikkerne i dag kan fjerne otte ud af ti hovedpiner og rygsmerter på et kvarter. Det lyder næsten for fantastisk til at være sandt, og kursisterne bliver derfor positivt overrasket. Alle fra sikkerhedschefen hos Danfoss til Novo-direktøren skriver om det på www.ol-smerteterapi.dk. Her kan hovedpineprogrammet og helsekuren også hentes.

Vældig mange mennesker lider af rygproblemer, gigt og hovedpine grundet forkert kost med for stor indtagelse af sukker – ofte i form af slik og læskedrikke. En simpel kostomlægning samt et kosttilskud af hvidløgspiller, fiskeolie og loppefrøskaller (Husk), har på en måned hjulpet tusinder af mennesker af med deres mangeårige lidelser.

Behandlingsstrategierne er også forbyggende. Københavns Sundhedsvæsen har ført statistik over antallet af rygskader som følge af tunge løft og konstateret, at et 10 timers kursus nedbringer skaderne til en femtedel, og her taler vi om godkendte arbejdsskader.

Mange lider også af psykiske begrænsninger, fordi de tidligt i deres liv har været udsat for en hændelse, der har fremkaldt en voldsom angstfølelse. Dette giver fobier, som gør hverdagen besværlig og giver en følelse af manglende frihed. Højdeskræk, flyskræk, klaustrofobi, og meget andet kan afhjælpes med en enkelt behandling. Derefter føler folk en dyb ro i kroppen og et helt nyt liv starter for dem.

Ole er et levende bevis på, at det nytter noget at tage ansvar for sit eget liv og helbred. Vores motto er "Hvis noget ikke virker – så gør noget nyt" og "Handling gi´r forvandling".

Bogen "Slut med hovedpine, rygsmerter og andre plager" er blevet en bestseller.

Hvorfor skal vi dog le? Kan det overhovedet betale sig?

Vi ler alt for lidt, vi har travlt, er stressede og bekymrede og glemmer at være til stede i nuet.

I 1995 lo den indiske læge Madan Kataria for første gang i en offentlig park i Indien. Målet var at øge folkesundheden ved at le. Da vi ikke altid har noget at le af, specielt ikke hvis vi er syge, fandt Madan på at le uden grund, også kaldet yoga latter. Latterøvelserne kædes sammen med yoga vejrtrækningsøvelser, tilsammen forbedrer det sundhedstilstanden og det psykiske velvære.

Ideen er, at man ved forskellige latterteknikker ler uden grund i 20 minutter dagligt gerne om morgenen. Efter morgenlatter har man positiv energi til dagens udfordringer. Undersøgelser viser, at vi moderne danskere ikke ler me-

Kurset "Ud med hovedpinen ind med latteren" er udviklet af Ole og Vibe Larsen

re end 6 1/2 minut daglig. Det skyldes måske vores fortravlede og stressede tilværelse. Tidligere lå gennemsnittet på op til en halv time.

I Indien har man på nuværende tidspunkt mere end 1200 virksomhedslatterklubber. Resultatet af den daglige morgenlatter er færre sygedage, forbedret arbejdsklima, øget produktion, større kreativitet og fleksibilitet samt øget selvværd.

I Danmark har vi en del latterklubber. Find dem på www.latterklub.dk. Det er gratis at deltage og foregår om aftenen. Der er typisk møde en gang hver fjortende dag eller en gang om måneden. Alle er velkomne til at deltage, ganske uforpligtende kun for sjov. Latterklubdeltagere kan berette, at livet er blevet sjovere og lettere. De er blevet bevidste om latterens positive terapeutiske effekt. De græder ikke så meget mere over spildt mælk, men ler af det i stedet for. Selv de værste bekymringer lærer man, at le af. Desuden bliver man mere lattermild og åben i sin omgang med andre mennesker. Og hvem nyder ikke at være i selskab med positive og lattermilde mennesker. Sådanne mennesker står i høj kurs hos os alle, fordi de har en smittende energi, glæde og optimisme.

- Latteren er den perfekte meditationsteknik. Du kan nemlig ikke både le og bekymre dig om fremtiden, du er fuldstændig tilstede i nuet.
- Latteren giver musklerne total afspænding. Der er intet bedre for en stresset krop end et godt langt grin.
- Når du ler frigives kroppens egen morfin nemlig endorfinerne. Der virker smertedæmpende og fordriver depressioner og uoplagthed.
- Immunforsvaret styrkes så man har færre forkølelser og influenzaangreb.
- Latter sænker blodtrykket.
- De indre organer motioneres, derfor kalder vi også yoga latter for indre jogging.

Latter er effektiv mod smerter. Præsidenten for Holbæk Latterklub lider af gigt. Hun har de sidste 2 1/2 år brugt latteren som smertestillende middel. to gange 45 sekunders latter giver 30-45 minutter uden smerter. På den måde har hun nedsat sit medicinforbrug. Mød hende i Holbæk latterklub.

Hovedpineprogrammet og latter som selvbehandling

De fleste mennesker ønsker et effektivt, let og hurtigt program, der kan udføres overalt. Et program der giver ny energi, kreativitet og en positiv personlig udstråling.

Hovedpineprogrammet udføres dagligt som forebyggelse og til energistimulering. Det består af 15 punkter, som let huskes efter en instruktion. Man kan behandle sig selv eller andre med programmet. Når spændingerne i hovedet er fjernet, ler man bedre.

Hovedpine er det almindeligste stresssymptom. Det forklarer, hvorfor virksomheder, institutioner og private i den sidste tid har vist øget interesse for instruktionsforedraget "Ud med hovedpinen – ind med latteren!

Info

"Ud med hovedpine - ind med latteren" med Vibe Larsen
www.ol-smerteterapi.dk
www.blivglad.dk
Ole Larsen: Tlf. 58161003
Vibe Larsen: Tlf. 58161234

IT giver bosted kvalitet

Af Michael Sandal, direktør, Team Online, Odense.

IT forbedrer specialpædagogikken på Lindebjerg

I samarbejde med Fyns Amt og IT-firmaet Team Online A/S i Odense har Bo- og aktivitetsstedet for voksne udviklingshæmmede Lindebjerg i de seneste 18 måneder arbejdet på at udvikle et helt nyt og epokegørende styrings-værktøj. Et værktøj, som vil sætte personalet i stand til at følge den enkelte beboers udvikling og aktiviteter på en hel anderledes, nænsom og effektiv måde end hidtil andre kendte metoder. På baggrund af en lang række brugertest på Lindebjerg, har Fyns Amt nu givet grønt lys for projektet. Det betyder, at Lindebjerg som det første bosted i Danmark råder over et unikt IT-værktøj til en lettere hverdag for personale og beboere.

Udviklingsdelen

Bostedet Lindebjerg har, som så mange andre bosteder, opbygget sine egne handleplansværktøjer. Men både i forhold til beboere og personale var disse systemer ikke fyldestgørende nok. Derfor ansøgte Lindebjerg gennem Erhvervsfremmestyrelsen og Fyns Amt om midler til at udvikle et administrativt system til bedre beskrivelse og dokumentation for den enkelte beboer. Men også et integreret system, hvor alle medarbejderne kunne blive opkoblet til et fælles "kredsløb". Det kunne give ledelsen et hurtigt og præcist overblik over hvilke ressourcer man råder over i arbejds-grupperne. Og personalets stamkort, jobprofiler og udviklingsniveauer skulle også indlægges i systemet. Og endelig skulle systemet give den enkelte medarbejder et indblik i kollegernes arbejde, både overordnet og specifikt.

I oktober 2001 fik Lindebjerg tilført en mindre sum penge til at igangsætte udviklingsfasen af systemet, som hurtigt fik navnet Bosted-systemet. Teknikken og opbygningen af systemet blev overdraget det fynske IT-virksomhed Team Online, medens Lindebjerg med souschef Michael Henriksen som primus motor tog sig af brugerkravene og implementeringen. Nu, efter ca. 12 måneder er systemet indarbejdet og de første positive resultater kan aflæses.

Souschef Michael Henriksen, Bostedet Lindebjerg, siger om dette spændende udviklingsarbejde:

- Generelt set har vi inden for det socialpædagogiske arbejde altid været dårlige til at beskrive og dokumentere vort arbejde. Vi har jo med mennesker at gøre, mennesker, hos hvem livskvalitet opfattes vidt forskelligt. Samtidig har vort personale naturligt nok prioriteret deres arbejdsdag med at hjælpe og vejlede den enkelte beboer meget højt. Derfor søgte vi fra starten at udvikle en administrativ løsning, som individuelt kunne beskrive beboernes hverdag uden at det skulle blive en belastning, men et aktiv både for beboerne og i høj grad også for personalet. Løsningen har på nuværende tidspunkt allerede klart indfriet vore krav og forventninger. Men, som så mange andre IT-projekter, er det en løbende proces, som hele tiden skal forbedres efterhånden som vi alle bliver mere fortrolige med Bosted-systemet.

Michael Henriksen lægger meget vægt på, at Bosted-systemet "ser" livet og dets præmisser fra de udviklingshæmmedes side. Det sker ved at indlægge hverdagens aktiviteter i form af brugervenlige skabeloner, dagbøger og rapporter. Implementeringen af Bosted Systemet indgår som et væsentligt element i Lindebjergs målsætning for 2003. Og jo bedre og hurtigere personalet lærer at bruge Bosted-systemet, desto hurtigere kan vi måle effekten af det nye værktøj. Jeg er ikke i tvivl om, at hvis det lykkes så bliver kvaliteten af vores specialpædagogiske ydelser væsentlig højere og mere synlig, siger Michael Henriksen.

Fyns Amt deltager aktivt

I udviklingen af Bosted-systemet har også Handicapafdelingen samt Uddannelsesafdelingen under Fyns Amt deltaget aktivt. Fuldmægtig Lars Dahl Hansen fra amtets Handicapafdeling siger om projektet:

- Overordnet har vi her i Fyns Amt en IT-vision om "Det åbne amt", hvor målsætningen er at blive endnu bedre i kommunikationen mellem brugere og befolkningen. Og uagtet, at Bosted-systemet er et internt arbejdsredskab, er dette initiativ fra Lindebjerg også et skridt til større åbenhed. Vi har nu fået resultaterne fra imple-

Bosted-systemet er med til at lette dagligdagen – til glæde for personalet og ikke mindst beboerne.

menterings- og testperioden, som er meget tilfredsstillende. På baggrund af disse overvejer vi nu, hvorvidt systemet også skal komme andre fynske institutioner til gode.

Lars Dahl Hansen fortæller endvidere, at Bosted-systemet vil kunne medvirke til at højne kvaliteten af det arbejde, som pædagoger og andre inden for social- og sundhedsområdet præsterer. At kunne definere, beskrive og systematisere arbejdet – i kombination med beboernes ønsker – vil være en stor hjælp for både ledelse, personale og beboere.

Bosted-systemet

Bosted-systemet, som det kaldes, er specielt udviklet til bosteder for mennesker med varig nedsat fysisk og psykisk funktionsevne. Personalet får her et styringsværktøj til beskrivelse af beboernes hverdag og gennemførelse af individuelle handleplaner. Også daglig effektmåling baseret på handleplaner og med fokus på den enkelte beboer indgår i systemet. Bosted-systemet indsamler og organiserer observationer, erfaringer, metoder, aktiviteter samt redskaber til kvalitetsarbejde og effektmåling. Det giver ledelsen et unikt værktøj til overblik og handlekraft – til glæde for personale og beboere.

Yderligere informationer fås hos Michael Henriksen på telefon 63 43 02 24 eller på www.bosted.net

Bosted-systemet i praksis

Af Michael Sandal, direktør, Team Online, Odense.

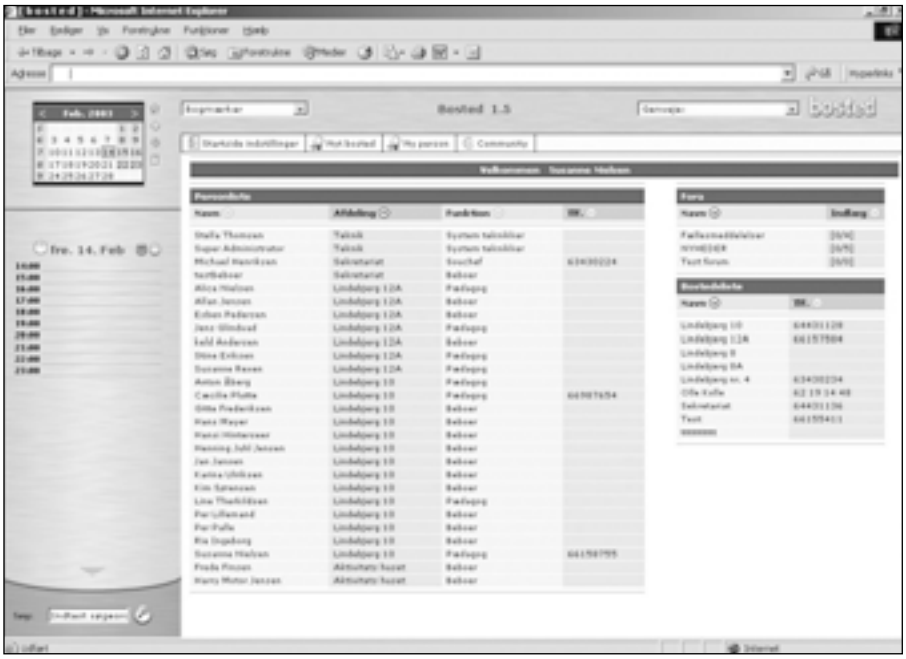
Bosted-systemet er udviklet til bosteder for mennesker med nedsat funktionsevne. Personalet får her et styringsværktøj til beskrivelse af beboernes hverdag og gennemførelse af individuelle handleplaner. Bosted-systemet indsamler og organiserer observationer, erfaringer, metoder, aktiviteter samt redskaber til kvalitetsarbejde og effektmåling.
Info: www.bosted.net

Login system/sikkerhed
Alle, der har adgang/ansvar for daglig brug, tildeles en personlig adgangskode. Programmet registrerer dagligt hvem der har været inde i systemet. På den måde er der indlagt en kontrolfunktion i programmet, så hvis man "glemmer" at skrive sin daglige rapport, vil programmet fortælle, at der i dag ikke er skrevet rapport.

Beboerstamkort
Der oprettes et beboerstamkort, som kontinuerligt kan lagre alle personlige oplysninger, status/udviklingsbeskrivelser og handleplaner. Udnyttes det optimalt, vil det være det nærmeste man kan komme en komplet livshistorie.

Dette danner et sikkert grundlag for, eksempelvis, nyansatte pædagoger og deres fortsatte arbejde med pågældende beboer.

Personalestamkort og Jobprofil
Et modul, der kan indeholde beskrivelser af hver enkelt ansat (personprofil) og dennes stilling (jobprofil).



Personprofil:
Personprofilen bruger man til at få kortlagt bostedets samlede kræfter. Ved at have fuldstændigt overblik over, hvilke særlige kompetencer, interesseområder og erfaringer den enkelte ansatte har, kan ledelse og andre optimalt fordele personalet dagligt, og eksempelvis ved større arrangementer eller andet samarbejde, afdelingerne eller institutionerne på tværs.

Der skabes ligeledes grundlag for interessegrupper/arbejdsgrupper, da man har nemt ved at finde ligesindede. Er der tale om en større institution, vil bredere kommunikation/ samarbejde kunne opstå via det interne netværk. På længere sigt vil disse muligheder kunne fungere på landsplan, hvor man så via et "søgeordssystem" vil kunne finde hvad/hvem man søger. Dette forudsætter dog at institutionerne alle benytter samme system.

Jobprofil:
Selvsagt en beskrivelse af opgaver, der er hæftet på hver enkelt stilling på bostedet, og ved stillingsopslag er det således nemt at lave en annonce. Det er oplagt at den ansatte selv i sit virke, må kunne tilføje nye ansvarsområder eller specialopgaver.

Denne informationsindsamling er til fordel for afdelingslederen, da der skabes overblik over hvem, der har ansvar for hvad. Samtidig

får man her en komplet oversigt over alle eksisterende arbejdsopgaver på den enkelte afdeling/institution.

Handleplansværktøj
Det daglige stykke skriftlige arbejde, danner basis for status/udviklingsbeskrivelse, handleplan, måneds- og kvartalsrapport, og derfor er det af største vigtighed, at der i planerne er beskrevet nøjagtig hvad og hvilke punkter/emner/områder, der hver dag skal rapporteres på. Hvis handleplanen ikke er tydelig nok (mål–middel–metode), kan der ikke produceres et materiale, der er fyldestgørende og beskrivende nok.

Dagsrapportsystemet opbygges således, at der altid vil blive rapporteret ud fra handleplanen, idet de 2 moduler tager udgangspunkt i de samme punkter – de punkter, der dagligt rapporteres på, er forudbestemt i planen.

Resten af rapporten består af relevante oplysninger/oplevelser (opdelt i status/ udviklingsbeskrivelse) der sikrer, at der beskrives "hele" vejen rundt om beboerens aktuelle situation og udviklingsmuligheder, psykisk som fysisk.

Handleplansværktøjet er en række papirer, som ligger i standardformat til brug på det jævnlige planmøde. Disse papirer består af en række personlige oplysninger på den enkelte beboer, status- og udviklingsbeskrivelse, hvilke forberedelser skal gøres før mødet, hvem skal indkaldes af fagpersoner, f.eks. læger og andre specialister.

Viden/erfarings bank
Ud fra ideen om at samle/komprimere de forskellige kompetencer alle ansatte har på en institution, kan systemet indeholde en viden/erfarings bank, der består af to dele.

Den første del består af al den rent faktuelle viden, der kan samles på flere emner. I dag har institutionerne for eksempel medicinske opslagsværker, og et sådant værk kan lægges ind i "viden-banken", hvor et simpelt "søgeordssystem", gør det meget nemt at bruge.

Endnu et eksempel på "viden" handicapbeskrivelser. Eksempelvis hvad er autistiske træk og hvad medfører de, som man som pædagog, er nødt til at have med i sine overvejelser, omkring arbejdet med den enkelte beboer.

På et bosted, der har mange forskellige beboere/brugere, kan komprimeret viden omkring sindslidelser også være et særdeles nyttigt værktøj.

Registreringsskemaer
Der findes indberetningspapirer i standardopsætning, til registrering af fysisk magtanvendelse i situationer, hvor en beboer f.eks. går i affekt eller anden form for udadrettet/voldelig adfærd.

Disse indberetningsskemaer ligger i systemet, sammen med skema til registrering af vold beboerne imellem, og et universal registreringsskema til Div. Observationsperioder, f. eks. toilet besøg, epileptiske anfald og andre emner, der kan være nyttige at registrere tæt, for at sikre den enkelte beboer bedst mulige livsbetingelser.

Aktivitetskalender
I forskellige perioder er beboere beskæftiget med forskellige dagsaktiviteter. Disse aktiviteter er reelt projekter, der tilpasses den enkelte beboers funktionsniveau og interesseområder. I handleplanen vil der være planlagt forskellige forløb, der kan lægges ind i årets aktivitetskalender, og som medarbejdere således vil se dagligt.

Hvis en beboer har specielle aktiviteter, som f.eks. frisørbesøg, læge, eller hjemmeweekend, kan beboerens kontaktperson gå ind i denne kalender og skrive de planlagte aktiviteter ind, således andre fra personalegruppen hver dag kan gå ind i kalenderen, og se om der er bestemte hensyn de skal tage i planlægningen af den enkelte beboers, og egen, arbejdsfordeling/planlægning.

Opslagstavle
I stedet for at skrive meddelelser, huskesedler og andre papirlapper til fælles brug blandt personalet, vil der i systemet være en opslagstavle med hukommelsesfunktion. Alle brugere af systemet kan skrive beskeder til hinanden, og evt. give dem "levetid" til den dato hvor beskeden ikke længere har relevans. Ellers bruges opslagstavlen som en opslagstavle.

Debatforum
Et forum hvor den besøgende på siden kan deltage i debatter eller selv være forfatter til en ny debat. Et modul der kan gøre siden dynamisk og attraktiv at besøge.

Statistik Rapportering
Statistik over brugen af systemet.

Aktivitets Kalender
Modulet muliggør tidsbestemte handlinger på siden, en aktivitet kan oprettes via adgangsmodulet og disponeres på siden i et udvalgt tidsrum, på flere niveauer i siden.

Søgefunktion
Integrerer en søgefunktion på hjemmesiden, der optimere adgangshastigheden og giver den besøgende den optimale oplevelse på siden.

Yderligere informationer fås hos direktør Michael Sandal, Team Online A/S på telefon 66 17 73 13.

Tre nye udgivelser

Af projektleder Thomas Gruber og konsulent Klaus Kyllingsbæk, Formidlingscenter Øst, Ringsted.

I 1999 igangsatte Socialministeriet et større modelprojekt om kvalitetsudvikling på handicapområdet med deltagelse af medarbejdere fra Aalborg, Odder, Kalundborg og Lyngby-Taarbæk kommuner samt repræsentanter fra DSI. Målet med modelprojektet har bl.a. været at udvikle kvaliteten i den lokale indsats og fremme den handicappolitiske dialog. Projektet er nu afsluttet, og en del af erfaringerne foreligger i form af følgende publikationer:

Brugerundersøgelser i en kommunal virkelighed

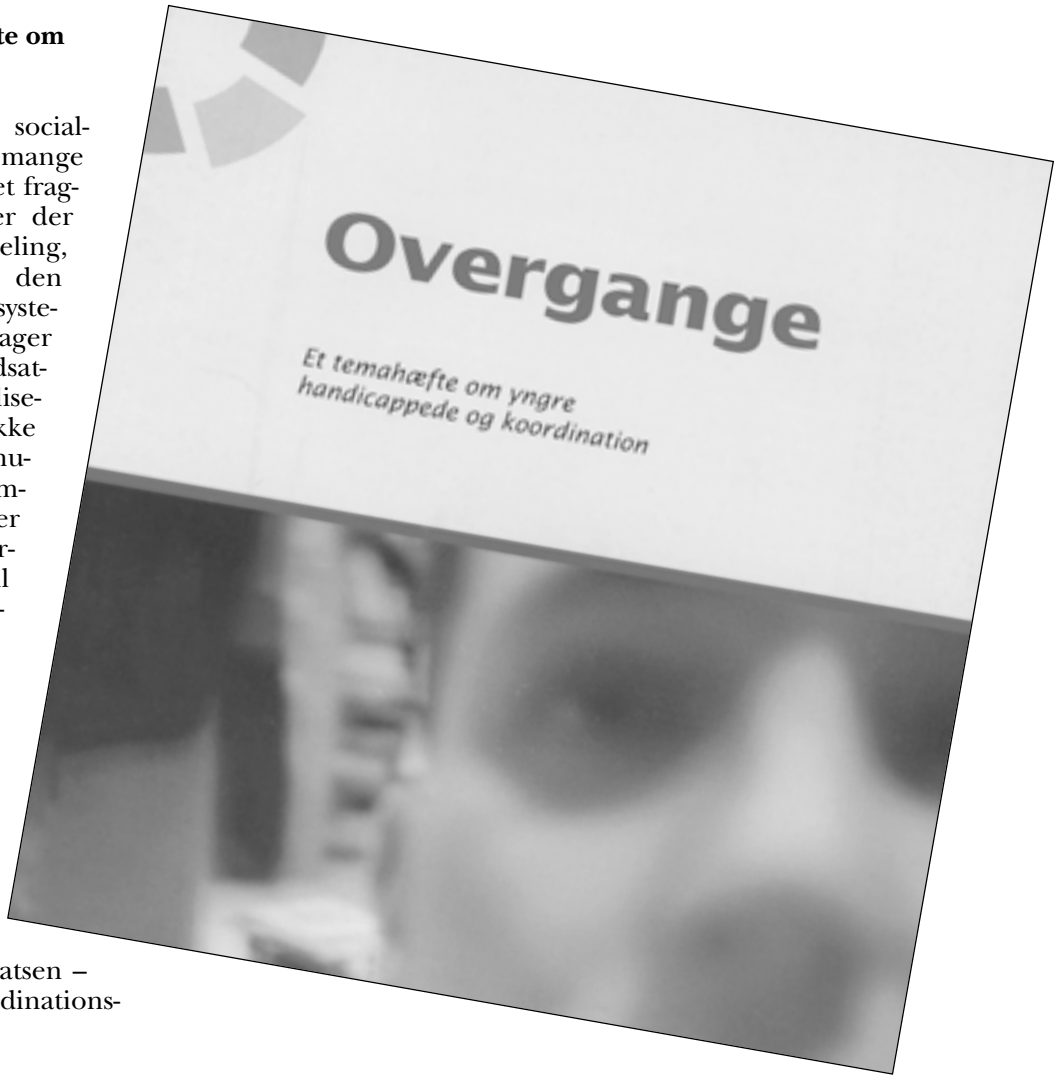
Evalueringer og brugerundersøgelser er blevet en del af den kommunale virkelighed. Rigtig mange borgere er på et eller andet tidspunkt i løbet af de seneste år blevet bedt om at give deres mening til kende om forskellige dele af den kommunale indsats – i større eller mindre spørgeskemaer, i fokusgrupper osv. Borgere med handicap er i denne sammenhæng ingen undtagelse. Antologien rummer bidrag fra de fire kommuner i projektet. Bidragene beskriver nogle af de konkrete erfaringer med gennemførelse af brugerundersøgelser inden for forskellige dele af handicapområdet. Antologien rundes af med et bidrag fra lektor Hanne Kathrine Krogstrup. Heri overvejer Hanne Krogstrup bl.a. hvilke forhold, der synes at spille en rolle, for at et universitært skrivebordsarbejde om evaluering og brugerundersøgelser, BIKVA-modellen, spredes i praksis.

Brugerinddragelse på flere måder

At skabe øget brugerinddragelse for handicappede kan være en kompliceret affære, hvor både handicappede og støttepersoner skal ændre opfattelser, vaner og arbejdsmåder. Selvom alle parter vil brugerinddragelsen, kan der være mange forhindringer og problemer i den konkrete hverdag. Denne antologi præsenterer forskellige vinkler på brugerinddragelse. Variationen spænder vidt. Fra et mere overordnet og principielt bidrag til et interview med to brugere af et dagtilbud for udviklingshæmmede om deres erfaringer med at arrangere et vælgermøde i forbindelse med valget i 2001.

Overgange – et temahæfte om unge handicappede og koordination

Amter og kommuners socialrådgivning opleves af mange handicappede som meget fragmenteret. Overordnet er der etableret en arbejdsdeling, hvor kommunerne er den første indgang til hjælpesystemet, mens amterne "tager over", når kravene til indsatsen bliver mere specialiseret. Men et amt er jo ikke bare amt – og en kommune er ikke bare en kommune. Mange kommuner kender til vanskelighederne med at få indsatsen til at fungere tilfredsstillinde i forbindelse med unge handicappedes overgang til livet som voksen. Koordinationen svigter ofte mellem forvaltningerne. Temahæftet beskriver bl.a. nogle af de positive erfaringer, som nogle af kommunerne i projektet har gjort med en ændring af indsatsen – fx i form af en ny koordinationsstruktur på området.



Som supplement til de trykte publikationer er der oprettet en hjemmeside om kvalitetsudvikling i den lokale handicapindsats. Foruden publikationerne er det her muligt at finde yderligere materiale om initiativerne i de fire kommuner og om det samlede projekt. Hjemmesiden finder du på www.fc-east.dk/kvalitet.

Formidlingscenter Øst har varetaget den overordnede koordination af projektet samt ydet processtøtte i forbindelse med netværksdannelse på tværs af de fire kommuner. Centret planlægger i øjeblikket en opfølgning, hvor der især vil blive sat fokus på brugerundersøgelser samt overgangsproblematikker for unge handicappede. Følg med på hjemmesiden og i centrets nyhedsbrev.

Yderligere information:
Formidlingscenter Øst,
Nørretorv 302, Postboks 220
DK-4100 Ringsted
Tlf.: 57 67 46 46, Fax 57 67 08 22
www.fc-east.dk
Thomas Gruber, projektleder,
Tlf.: 57 67 46 46, tg@fc-east.dk
Eller Klaus Kyllingsbæk,
konsulent, Tlf.: 57 67 46 46
kky@fc-east.dk

Helle for Helle

Anmeldelse af Hans Christian Hansen

I ethvert samfund er der børn, voksne og gamle. Der er også handicappede og børn der er udviklingshæmmede. Men det er ikke hver dag der udkommer en børnebog hvor en af bogens hovedpersoner er et udviklingshæmmet barn. Men ligesom handicappede har en plads i samfundet bør de naturligvis også have en plads i litteraturen. Alene af den årsag er der grund til at takke forfatteren, Linda Lassen for at medvirke til social integration af børn med udviklingshæmning i bogens verden.

En børnebog

"Helle for Helle" er en børnebog for børn i tiårs alderen og op efter. Helle er storesøster og ti år. Hendes lillesøster der hedder Nana er udviklingshæmmet. Helle synes, at forældrene bruger al deres tid på den handicappede lillesøster. Endnu værre bliver det da Nana skal på sygehuset og opereres. Helle er bekymret for sin syge lillesøster og hun fornemmer at indlæggelsen på sygehuset er mere alvorlig end forældrene giver udtryk for. Og hendes fornemmelse er rigtig. Forældrene lyver nemlig om hvad der skal ske på sygehuset med den udviklingshæmmede lillesøster Nana. De tror de beskytter Helle ved at sige, at Nana bare skal have fjernet mandlerne, men Helle finder ud af at forældrene ikke taler sandt.

Helle søger ind i en fantasiverden, hvor Nana er blevet væk. I Helles fantasiverden leder hun efter Nana sammen med andre børn og voksne, som hun møder. Bogen giver et rigtig godt billede af storesøster Helles omsorgsfulde følelser for sin udviklingshæmmede lillesøster, men den handler også om jalousi og misundelse.

"Det har vist ikke været let at være storesøster" siger lægen til Helle i slutningen af bogen, da det hele er gået godt.

"Helle blev varm i kinderne og var lige ved at græde, selvom hun ikke var rigtig ked af det – ikke længere.

Hun kunne mærke, at både lægen og hendes forældre så på hende. "Jeg ville ønske, jeg havde vidst det," sagde hun. "Det har været så væmmeligt at være bange for noget, jeg ikke vidste."

Bogens omslag er flot illustreret af Pia F. Pape.

Linda Lassen
Helle for Helle
Forlaget Alrune
245 sider
Pris 187,50

Appetitvækkeren

Af Hans Christian Hansen.

De glemte som lydbog

Bogen "De glemte. Nye perspektiver på udviklingshæmning og socialt netværk" af Hans Christian Hansen fås nu også som lydbog. Det er KLO, Kultur og Litteratur Orientering for syns- og læsehandicappede der har udgivet "De glemte" som lydbog. KLO er et stort lydbibliotek der råder over 2700 forskellige titler. Hvis man ser dårligt eller på anden måde har problemer med at læse trykt tekst kan man gratis låne lydbøger af KLO. Bøgerne er produceret til brug for syns- og læsehandicappede.

Bøgerne kan bestilles online eller ved henvendelse til:
KLO
Torvegade 1
6600 Vejen
Tlf. 75 36 31 78
www.klo.dk

Mandat

Amtsrådsforeningens nye magasin "Mandat" udkom første gang den 27. januar i år. Magasinet afløser bladet Danmarks Amtsråd og udkommer hver måned. Det nye magasin varsler en ny form for journalistik. Mandat skal være mere dagsordensættende, levere mere baggrund og skabe mere overblik.

Årsabonnement på Mandat koster kr. 356,- + moms.

Abonnement kan tegnes ved henvendelse til:
Mandat
Amternes politiske magasin
Amtsrådsforeningen
Dampfærgevej 22, Postboks 2593
2100 København Ø
Tlf. 35 29 81 00
www.arf.dk
E-mail: mandat@arf.dk

Asterisk

Universitetsmagasinet Asterisk udgives af Danmarks Pædagogiske Universitet. Asterisk udkommer seks gange om året og det er gratis at abonnere på magasinet. Abonnement kan tegnes ved henvendelse til:
Asterisk Universitetsmagasinet
Danmarks Pædagogiske Universitet
Rektoratet
Emdrupvej 54, 2400 København NV
E-mail: Asterisk@dpu.dk

www.bibliotek.dk

På bibliotek.dk kan du få oplysninger om artikler og bøger der findes på Danmarks folkebiblioteker og forskningsbiblioteker. En søgning på emnet udviklingshæmmede giver eksempelvis 1755 henvisninger til artikler og bøger om emnet og der kommer hele tiden nye artikler og bøger på hjemmesiden. Man kan også søge på titler på bøger eller artikler samt på navn på forfatter. Søg for eksempel på Birgit Kirkebæk og du få ikke mindre en 120 henvisninger til artikler og bøger.

Nord – Øst Nyt
Nord – Øst Nyt udgives af Netværkscenter Nord og Netværkscenter Øst i Københavns Kommune. I bladet kan man læse om hvad der sker i de to netværkscentre. Man kan få mere at vide om bladet og aktiviteterne i netværkscentrene ved henvendelse til:
Ebbe Skov
Hanne Kristensen
Netværkscenter Nord
Lærkevej 3
2400 København NV
Tlf. 33 17 86 37 / 8635
Eller til:
Arvid Kring
Netværkscenter Øst
Øster Fælled Torv 13
2100 København Ø
Tlf. 33 17 83 75 / 76 / 77

Æstetisk ledelse

Lyder det ikke dejligt. "Æstetisk ledelse". Man får ligefrem appetit og lyst til ledelse, når man ser titlen på Ole Thyssen nye bog. Det er en meget teoretisk bog, men den er fyldt med små guldkorn og perler. Bogen behandler organisationens image, retorik, fortællinger, design, reklame og arkitektur. Ole Thyssen er professor, dr. phil. Og leder af Center for Corporate Communication på Handelshøjskolen i København.
Ole Thyssen
Æstetisk ledelse
Gyldendal
525 sider
Bogen er udkommet i 2003

Vera
Tidsskrift for pædagoger

Tidsskriftet Vera udkommer fire gange årligt. Et abonnement koster 390 kr. årligt. Medlemmer af Bupl eller SL kan tegne et personligt abonnement for 260 kr. årligt. Titlen på det nye nummer af tidsskriftet Vera er "Forvaltning, styring og pædagogik".
Redaktion og ekspedition:
Tidsskriftet Vera
Knabrostræde 16
1210 København K
Tlf. 33 12 63 14
www.vera.dk
E-mail: post@vera.dk

Åmosen
På www.aamosen.com kan man følge de mange spændende aktiviteter der foregår på Åmosen. Åmosen er et arbejdstilbud i Vestsjællands Amt til voksne der har et gennemgribende handicap. Værkstedet er beliggende på Niløse gamle skole og værkstedet råder over fem tidligere undervisningslokaler og kan i øvrigt anvende gymnastiksal og idrætsbaner ved skolen. Herudover foregår en del af aktiviteterne i skoven omkring Dianalund. Torsdag den 28. november 2002 opførte Åmosen årets teaterforestilling. Det var Svinedrengen. Se slideshow fra forestillingen på Åmosens hjemmeside: www.aamosen.com

Yderligere oplysninger:
Værkstedet Åmosen, Kongstedvej 26, 4293 Dianalund, Tlf. 58 26 02 70,
E-mail: aamosen@post9.tele.dk

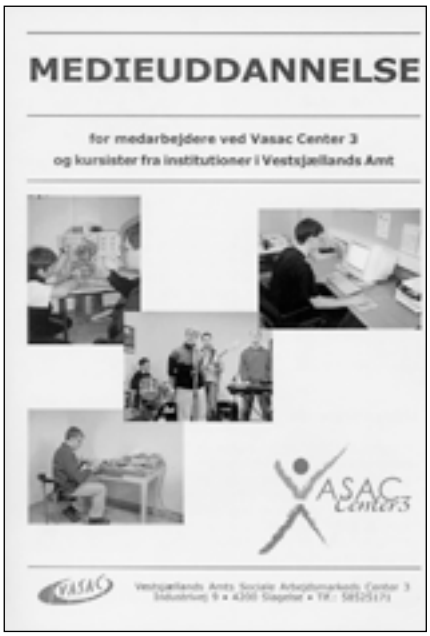
Øjeblikkets tyranni
Vi skal slås for utilgængeligheden. Det går ikke vi er på og tilgængelige døgnet rundt. Nu skal vi slås for retten til at tænke en tanke, som er længere end fem centimeter. Det er den norske socialantropolog Thomas Hylland Eriksen der i sin nye bog "Øjeblikkets tyranni" slår på tromme for at få mere kvalitet ud af tiden. Noget er gået helt galt. Tidsbesparende teknologi som fax, e-mail og mobiltelefon har ført til at alle har dårligere tid end nogensinde. Det er en rigtig god og lærerig bog for mennesker der har travlt. Og hvem har ikke det.
Thomas Hylland Eriksen
Øjeblikkets tyrani
Forlag: Tiderne skifter
Oversat til dansk af Nina Bolt og Claus Clausen
Kan købes gennem boghandlerne.

Bliv årets plakatkunstner

FORMIDLINGSCENTER ØST
- Socialt udviklingsarbejde for handicappede

Formidlingscenter Øst – socialt udviklingsarbejde for handicappede inviterer handicappede til at kæmpe om titlen som årets plakatkunstner 2003. Temaet for årets plakatkonkurrence er "Venskaber". Bidrag skal være fremsendt til Formidlingscenter Øst senest den 15. september 2003. Alle bidrag indrammes og udstilles på Formidlingscenter Øst fra den 3. december 2003 til 1. april 2004. Offentliggørelse af vinderen samt præsentation af den trykte vinderplakat finder sted på Den Europæiske Handicapdag den 3. december 2003.
Læs mere om konkurrencebetingelserne på www.fc-east.dk
Formidlingscenter Øst
Nørretorv 30
4100 Ringsted

Medieuddannelse for udviklingshæmmede
De udviklingshæmmede medarbejdere i VASAC Center 3 i Vestsjællands Amt vil fremover kunne tilbydes optagelse på en medieuddannelse af et års varighed. Kursisterne skal blandt andet lære selv at anvende medierne radio, lyd- og musikproduktion, video og DVD produktion samt produktion af hjemmesider. VASAC Center 3 har udgivet en lille pjece der fortæller om tankerne bag den nye uddannelse.
Pjecen kan fås ved henvendelse til:
VASAC Center 3
Industrivej 9
4200 Slagelse
Tlf. 58 52 51 71



Den Sociale Kandidatuddannelse
Den Sociale Kandidatuddannelse er en 4-årig samfundsvidenskabelig universitetsuddannelse på deltid med hold i Aalborg og København. Optagelse forudsætter mellemlang videregående uddannelse, relevant efter- / videreuddannelse og mindst 3 års erfaring med socialt arbejde. Gennemførelse giver ret til betegnelsen cand.scient.soc. Læs mere på www.socialkandidat.dk
Ansøgningsfrist er 1. maj 2003.
Brochure og ansøgningsskema kan rekvireres ved henvendelse til:
Aalborg Universitet
Åben Uddannelse
Tlf. 96 35 94 20 (kl. 11 – 15)
E-mail: aaben@aua.auc.dk
www.auc.dk/aaben/

Forlaget Udvikling

Digitale billeder - en nødvendig kommunikationsform
Af Lisbeth Bruus-Jensen og Poul Hansen.

Bogen henvender sig til forældre til handicappede, pædagoger og studerende. Den er skrevet på baggrund af mange års erfaring med brugen af digitalt kamera sammen med handicappede med kommunikationsvanskeligheder på værkstedet Åmosen i Vestsjællands Amt. Bogen kan benyttes som et arbejdsredskab, der både forklarer anvendelsen af digitalkameraet og de psykologiske og pædagogiske overvejelser, der ligger bag.
Pris 150 kr. inkl. moms + forsendelsesomkostninger.

Udviklingshæmning og socialt netværk
Af Hans Christian Hansen.

I bogen giver forfatteren en indføring i, hvordan opfattelsen af udviklingshæmmedes sociale netværk har udviklet sig historisk. I den forbindelse illustreres blandt andet det frivillige arbejde med netværk som besøgs- og pakketanterne har udført. På baggrund af danske og internationale undersøgelser dokumenteres værdien og vigtigheden af, at udviklingshæmmede har socialt netværk, og der gives anvisninger på metoder og hjælpemidler, som pædagogisk personale og støttepersoner kan anvende, når de skal hjælpe og vejlede udviklingshæmmmede med at udvikle og bevare socialt netværk.
Pris kr. 150 inkl. moms + forsendelsesomkostninger.

Mediepædagogik
Redaktion Lisbeth Bruus-Jensen.

Demokrati og ytringsfrihed - hæfte om arbejdet med mediepædagogik med udviklingshæmmede. Udgivet i samarbejde med Landsforeningen LEV.
Pris kr. 30 inkl. moms + forsendelsesomkostninger.

Bøgerne kan bestilles på
Forlaget Udvikling, Ladegårdsgade 44-46, 5610 Assens.
Telefon 64 71 59 93, fax 64 71 59 92, e-mail: udvikling@nypost.dk

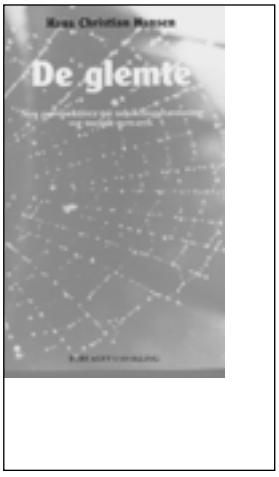
Forlaget Udvikling

Fra rejseleder til stifinder
Af Peter Westergaard Sørensen.

At være rejseleder indebærer, at jeg udstikker målet for, hvor den anden skal hen. Jeg kender den rigtige vej samt alle seværdighederne undervejs.
At være stifinder indebærer derimod, at jeg får målet udstukket af den anden. Jeg peger på mulige veje at gå, og jeg accepterer, at målet forandrer sig undervejs. Seværdighederne finder vi sammen.
Stifinderen er den nye pædagogrolle. Stifinderen hænger sammen med de samfundsmæssige forandringer, der sker omkring os, og ikke mindst med den ånd, der hersker i Lov om social service fra 1998.
En inspirerende bog af Peter Westergaard Sørensen om pædagogens ændrede rolle fra rejseleder til stifinder.
112 sider. Pris kr. 200,- inkl. moms + forsendelsesomkostninger.

Livsværdier og ny faglighed
Ida Schwartz (red.).

Bogen tager udgangspunkt i et udviklingsprojekt, hvor pædagoger diskuterer og giver eksempler på, hvordan de kan yde en socialpædagogisk støtte, der samtidig respekterer brugernes integritet og myndighed over eget liv. *Ny faglighed* handler om at forlade professionelles mangeårige tradition for at vide bedst på brugernes vegne. I stedet søger pædagogerne i bogen efter måder, hvorpå brugernes *livsværdier* og interesser kan blive tydeliggjort og komme i fokus i tilrettelæggelsen af den socialpædagogiske støtte.
Bogen er udgivet på Semi-forlaget, men sælges også gennem Forlaget Udvikling.
214 sider. Pris kr. 182,- inkl. moms + forsendelsesomkostninger.



De glemte. Nye perspektiver på udviklingshæmning og socialt netværk
Af Hans Christian Hansen.

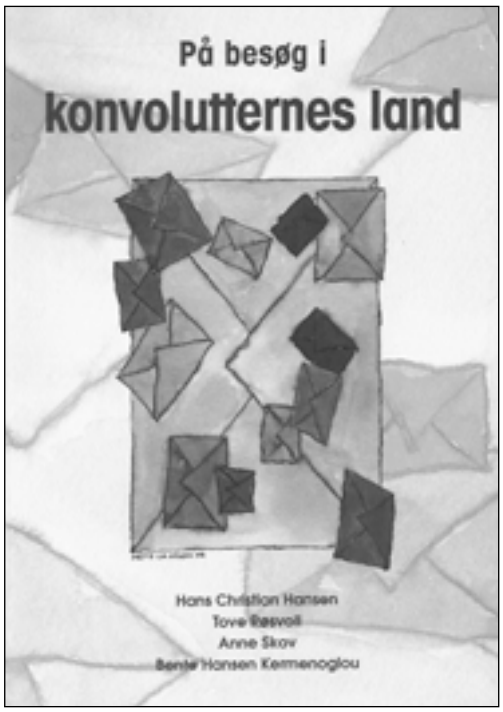
I bogen, der er en opfølgning af forfatterens bog „Udviklingshæmning og socialt netværk“ bliver der kastet lys på fortidens og nutidens behandling af en overset og glemt gruppe af udviklingshæmmede. Det dokumenteres, at manglende socialt netværk ikke kun er et historisk fænomen. I dag lever hundredvis af udviklingshæmmede på amtslige botilbud uden nogen form for kontakt udefra.
Der bliver givet en række konkrete bud på, hvad vi kan og bør gøre for at afhjælpe situationen.
172 sider. Pris kr. 200,- inkl. moms + forsendelsesomkostninger.

Bøgerne kan bestilles på
Forlaget Udvikling, Ladegårdsgade 44-46, 5610 Assens.
Telefon 64 71 59 93, fax 64 71 59 92, e-mail: udvikling@nypost.dk

Forlaget Udvikling

Udviklingshæmmede i arbejde – mere end en dagdrøm
Af Lisbeth Bruus-Jensen og Henning Jahn.

Bogen der blandt andet sætter fokus på udviklingshæmmedes integration på arbejdsmarkedet. Forfatterne peger i bogen på nye veje, der kan udvide udviklingshæmmedes jobmuligheder på arbejdsmarkedet. Lisbeth Bruus-Jensen og Henning Jahn fremlægger en vidtfavnende og aktuel gennemgang af udviklingshæmmedes deltagelse i arbejdslivet.
Pris kr. 200,- inkl. moms + forsendelsesomkostninger.



På besøg i konvolutternes land
Af Hans Christian Hansen, Tove Røsvoll, Anne Skov og Bente Hansen Kermenoglou.
Bogen viser gennem meget levende og enkle, men gribende uddrag af interviews med udviklingshæmmede hvordan hverdagslivet opleves fra deres perspektiv. Bogens forfattere fandt ud af, at de var kommet på besøg i konvolutternes land. Ofte har beboerne ikke deres egne penge i en pung på sig. Det er personalet, der bærer deres penge i konvolutter, og det er personalet, der afleverer beboernes penge i forretningen, når de er ude og handle. Hvordan kan beboerne så vide, at det er deres penge? Bogen er oprindeligt udgivet på Forlaget Dafolo, men da Dafolo har nedlagt en del af deres forlagsaktiviteter sælges bogen nu gennem Forlaget Udvikling
Pris kr. 200,- inkl. moms + forsendelsesomkostninger.

Bøgerne kan bestilles på
Forlaget Udvikling, Ladegårdsgade 44-46, 5610 Assens.
Telefon 64 71 59 93, fax 64 71 59 92, e-mail: udvikling@nypost.dk

DJURSLANDS FOLKEHØJSKOLE

Højskolen er efter dansk tradition åben for alle, men Djurslands Folkehøjskole er også et tilbud til udviklingshæmmede, der ligesom andre mennesker har brug for undervisning i almendannende og folkeoplysende fag, ikke mindst set i lyset af den integration, der har fundet sted igennem de senere år i Danmark.
Fagindholdet er stort set som på de fleste andre højskoler, men indfaldsvinklen til undervisningen er mere oplevelsesorienteret end boglig.
Skolens liniefag er alle udtryksfag, musik, drama, dans og billedkunst.
Derudover tilbydes IT som fag og som en integreret del af de øvrige fag. Idræt og ernæringslære, samfundsfag, kulturfag samt dansk og engelsk, film og video.
Som ikke-udviklingshæmmet tilbydes derudover psykologi, pædagogik og sociale fag, så et ophold også kan anvendes til en forberedelse til en evt. socialfaglig uddannelse senere.

Yderligere oplysninger ved henvendelse til Djursland Folkehøjskole
Drammelstrupvej 15, Tirstrup, 8400 Ebeltoft. Tlf. 87 52 91 20, fax: 87 52 91 21
E-mail: hc@djfh.dk - www.djurslandsfolkehoejskole.dk